

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Factores Claves de Éxito de Startups: Caso StartUp Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carlos Alonso Dávila Urresti, DNI: 43332727

Marisa Estela Shenyin León Rodríguez, DNI: 42849217

Julio César Vela Velásquez, DNI: 10255025

Mery Isabel Vidal Vidal, DNI: 41309069

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Percy Marquina Feldman

Beatrice Avolio Alecchi

Lisa Annita Bunclark

Surco, setiembre de 2021

Agradecimientos

A nuestros padres, familia, profesores y Dios por acompañarnos y brindarnos todo su apoyo en esta aventura de la maestría, en especial a nuestra asesora la profesora Beatrice Avolio por habernos guiado en el desarrollo y en la consecución del proyecto.



Dedicatorias

Dedico esta tesis a mis padres, por haberme brindado todo su apoyo en las distintas etapas de mi vida, su ayuda y su constante motivación me ha permitido alcanzar varios logros, incluyendo esta maestría. Su enseñanza con valores y principios me han hecho crecer, tanto en lo personal como en lo profesional. Hicieron muchos sacrificios a lo largo de mi vida para que nunca me faltara nada, y por eso es que esta tesis está dedicada a ustedes, queridos padres.

Carlos Dávila

Gracias a mi madre Marta Velásquez, que siempre me impulsó a tener excelencia académica, a mis abuelos Teófilo y Jesús que desde el cielo siempre nos cuidan, a mi esposa Cristina Puma, por acompañarme en cada aventura que emprendo, y a mis hijos María Fernanda, César Alejandro y Sofía Macarena, quienes son mi motivación para seguir adelante.

Julio Vela

Gracias a Dios por ser mi guía espiritual. Gracias a mi madre, Mery Elizabeth Vidal Escudero, por ser mi ejemplo de vida y por haberme impulsado a ser lo que soy. Gracias a mi familia por estar siempre allí, en especial a mi esposo Andreé e hijos Roquito y Sashita por acompañarme siempre en todos los retos que emprendo y demostrarme cada día con su amor lo valioso y hermoso de la vida.

Mery Vidal Vidal

Resumen Ejecutivo

El presente estudio identifica y describe cuáles son los factores claves de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú. Se entiende que las *startups* al terminar sus proyectos con el estado finalizado están cumpliendo los objetivos de la iniciativa StartUp Perú, los mismos que se definen como éxito para éstas. Desde el año 2014 al 2018 se tiene un universo de 380 proyectos financiados por StartUp Perú, de los cuales al 2019, pasados más de 12 meses, se tienen 166 proyectos del 2017 en ejecución los que no están cumpliendo los plazos estipulados.

Por ello, se realizó una investigación cualitativa empleando la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico sobre cuáles son los factores clave de éxito que emplearon diecinueve *startups* que finalizaron satisfactoriamente el concurso StartUp Perú promovido por Innóvate Perú. Los resultados muestran que, si existen factores de éxito definidos, los cuales al implementarlos podrían elevar la tasa de éxito de las *startups*; además, que los tres grupos de factores identificados: individuales, organizacionales y metodológicos han sido importantes para el éxito de sus *startups* según la mayoría de entrevistados (diecisiete). Los factores que se presentaron con mayor frecuencia son: Red de contactos y Talento del líder emprendedor pertenecientes al grupo de individuales; Tener el equipo adecuado y Encontrar un mercado, pertenecientes al grupo de organizacionales y; Uso de la tecnología pertenecientes al grupo de metodológicos. Asimismo, se propone un marco conceptual sobre cuáles son los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú. Este marco conceptual puede servir como referencia y guía para las nuevas *startups* en su camino de ser exitosas.

Abstract

This study identifies and describes the success factors of startups whose projects were financed by StartUp Peru. It is understood that startups upon completing their projects with the finalized status are meeting the objectives of the StartUp Peru initiative, which are defined as success for them. From 2014 to 2018 there is a universe of 380 projects financed by StartUp Peru, of which by 2019, after more than 12 months, there are 166 projects from 2017 in execution which are not meeting the stipulated deadlines.

Therefore, a qualitative research was carried out using the multiple case study strategy under a holistic approach on which the key success factors are employed by nineteen startups that successfully completed the StartUp Peru contest promoted by Innóvate Peru. The results show that there are defined success factors, which when implemented could increase the success rate of startups; furthermore, the three groups of factors identified: individuals, organizational and methodologicals have been important for the success of their startups according to the majority of those interviewed (seventeen). The factors that were most frequently presented are: Network of contacts and Talent of the entrepreneurial leader belonging to the group of individuals; Have the right team and Find a market, belonging to the group of organizational and; Use of technology belonging to the group of methodologicals. Likewise, a conceptual framework is proposed on which the success factors of startups are whose projects were financed by StartUp Peru. This conceptual framework can serve as a reference and guide for new startups on their path to being successful.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	9
Lista de Figuras	10
Capítulo I: Introducción	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Planteamiento del Problema	15
1.3 Objetivo de la Investigación	20
1.4 Importancia de la Investigación	20
1.5 Naturaleza del Estudio	20
1.6 Definiciones de Términos	21
1.7 Viabilidad	23
1.8 Limitaciones	23
1.9 Delimitaciones	24
Capítulo II: Revisión de la Literatura	25
2.1 Metodología	25
2.2 Resultados de la Revisión de la Literatura	26
2.3 Análisis de la Revisión de la Literatura	26
2.3.1 Factores individuales	28
2.3.2 Factores organizacionales	32
2.3.3 Factores metodológicos	40
2.4 Conclusiones	44
Capítulo III: Metodología de la Investigación	47
3.1 Diseño de la Investigación	47
3.2 Consentimiento Informado	49
3.3 Procedimientos de Registro de Datos	49

3.3.1 Esquema de las entrevistas	51
3.3.2 Procedimiento para la codificación de los factores	51
3.4 Instrumentos	52
3.5 Análisis e Interpretación de Datos	52
3.5.1 Análisis individual de casos	53
3.5.1 Análisis transversal de casos	53
3.6 Validez y Confiabilidad.....	54
3.6.1 Validez de constructo	54
3.6.2. Validez externa.....	55
3.6.3. Confiabilidad	55
3.7 Conclusiones	56
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados	57
4.1 Perfil de los Entrevistados	57
4.2 Presentación y Discusión de Resultados	57
4.2.1 Factores clave de éxito de una <i>startup</i>	61
4.3 Marco Conceptual Propuesto	76
4.4 Conclusiones	77
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	78
5.1 Conclusiones	78
5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas	81
5.3 Recomendaciones	83
Referencias.....	85
Apéndice A: Consentimiento Informado	96
Apéndice B: Protocolo del Caso	97
Apéndice C: Guía de la Entrevista	98

Apéndice D: Formato de Notas de Campo.....	99
Apéndice E: Formato de Notas de la Entrevista	100



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estado de los Proyectos de StartUp Perú - Agosto 2019</i>	18
Tabla 2 <i>Sustento del Marco Integrado sobre los Factores Clave de Éxito de las Startups</i>	45
Tabla 3 <i>Perfil de los Informantes</i>	58
Tabla 4 <i>Frecuencia de Factores en Base a su Aparición en las Entrevistas y Menciones por Entrevista</i>	60
Tabla 5 <i>Enraizamiento y Densidad de Factores</i>	61



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proyectos financiados por StartUp Perú	16
<i>Figura 2.</i> Unicornios latinoamericanos.....	19
<i>Figura 3.</i> Tendencia en las publicaciones sobre los factores más relevantes para una adecuada implementación de una Startup.....	26
<i>Figura 4.</i> Factores clave de éxito de las Startup.	28
<i>Figura 5.</i> Marco Conceptual propuesto - Factores clave de éxito de las Startup.	76



Capítulo I: Introducción

En el presente capítulo se exponen los antecedentes del problema, así como el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación, la importancia, el marco conceptual, la definición de términos, viabilidad, limitaciones y delimitaciones.

1.1 Antecedentes

Las diferentes manifestaciones de la actividad emprendedora contribuyen a tener una economía sostenible de diferentes maneras. Mientras las nuevas empresas (*startups*) reflejan el dinamismo y la posible ‘destrucción creativa’ (donde las nuevas empresas desafían y reemplazan a las obsoletas), los empleados emprendedores (a menudo denominados *intraemprendedores*) pueden garantizar la innovación continua en organizaciones más grandes (Bosma, Hill, Ionescu-Somers, Kelley, Levie & Tarnawa, 2020).

En este sentido, Bosma et al. (2020) indicaron que las economías difieren considerablemente en términos de su participación en actividades emprendedoras. En algunas economías hay un gran número de autoempleados y *startups*; en otras economías hay empresas relativamente más establecidas; mientras que, en otras, los *intraemprendedores* dentro de las empresas existentes son frecuentes. Así, tal como indicaron Bosma et al. (2020) en la mayoría de las economías, alentar a las personas a iniciar un negocio es un objetivo político importante y común. Sin embargo, también es importante convertir esas *startups* en negocios financieramente sostenibles a largo plazo. El camino desde el inicio hasta la madurez no es fácil, y no todos lo harán, pero los que lo logran contribuyen a la economía al proporcionar empleos e ingresos estables, así como al producir bienes y servicios que las personas continúan comprando.

En Perú, de acuerdo con Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales (2017) el ecosistema emprendedor peruano se ha fortalecido debido a la relevancia que ha tomado el apostar por el desarrollo de emprendedores; esto se refleja en la orientación de políticas de

gobierno para impulsar el emprendimiento con un componente innovador, iniciativas desde la empresa privada, y la propia sociedad que reconoce a los emprendedores.

De acuerdo con Serida et al. (2017) estas acciones no eran así hace una década, la actividad emprendedora en Perú era apenas conocida, las iniciativas se orientaban principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y la percepción que se tenía sobre los emprendedores, identificados como microempresarios, no era positiva. “A ello se sumaba la ausencia de datos, así como la gran variedad de fuentes de información, lo que hacía difícil la comparación con otros países” (Serida et al., 2017, p. 7). Sin embargo, Kantis (citado en Redacción Digital La Estrella, 2013) advirtió:

No todo emprendimiento contribuye a la competitividad. Es más común que se hagan emprendedores aquellos que tienen vocación y ambición para crecer, no los que buscan subsistir. Ésta es la clave del éxito. Los que llegan con ambición son los que más oportunidad tienen de contribuir con la competitividad, pero es necesario crear una atmósfera favorable mediante políticas públicas coherentes. (párr. 13)

De acuerdo con la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2010), la creación de nuevas empresas e innovación en las PYMES existentes son partes críticas del proceso de innovación actual y deberían ocupar un lugar central en las estrategias gubernamentales para promover la innovación. Sin embargo, a pesar de su importancia, el apoyo a las PYMES y al emprendimiento aún no está completamente integrado en la política de innovación, y los requisitos para políticas efectivas en esta área aún no se comprenden suficientemente bien.

De acuerdo con lo indicado por la OECD (2010), no todas las empresas nuevas y pequeñas son iguales en innovación. Por un lado, hay un pequeño grupo de empresas altamente innovadoras y de alto potencial de crecimiento con importantes impactos individuales en el empleo y la productividad. Las cifras para once países de la OECD (2013)

determinaron, por ejemplo, que las empresas de alto crecimiento representan entre el dos por ciento y el ocho por ciento de todas las empresas con 10 o más empleados. Estas empresas de alto crecimiento, o también llamadas empresas de base tecnológica, son un factor importante en el dinamismo de un país hacia la innovación. Éstas permiten llevar al mercado nuevos productos o servicios basados en descubrimientos científicos o en nuevas aplicaciones de conocimientos existentes. Incrementan la competencia para la innovación y favorecen el desarrollo de un entorno empresarial dinámico, y se las denomina de forma general como *startups* (OECD, 2013).

A partir de 2010, varios países de la región de América Latina han introducido programas de apoyo a las *startups*, entre ellos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay (OECD, 2013; OECD, 2015). Estos programas, a diferencia de las otras intervenciones más tradicionales de apoyo a la innovación y la competitividad, han evolucionado rápidamente, y en pocos años se han generado cambios importantes en su lógica, enfoque y estructura. De manera incipiente se empiezan a observar resultados, sobre todo a nivel de percepción e imagen de la región como lugar para las *startups* (OECD 2016).

En ese sentido, de acuerdo con Serida et al. (2017) el proyecto internacional *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) creado en 1999, se ha convertido en un referente internacional para diagnosticar el grado de evolución de los ecosistemas emprendedores en el mundo. También indica que el GEM focaliza su atención en la etapa temprana del emprendimiento y una de sus medidas clave es el índice Tasa de Emprendimiento en Etapa Temprana (TEA, por sus siglas en inglés), definido como el porcentaje de individuos que están activamente involucrados en la creación de una actividad emprendedora. Este indicador en Perú, de acuerdo con el reporte nacional 2018-2019, alcanzó el 22.4% de la población, ocupando el tercer puesto en Latinoamérica y el Caribe; y quinto a nivel mundial (Serida et al., 2020).

Así, entre 2012 y 2016 a través del Ministerio de la Producción (PRODUCE), el Perú avanzó en estructurar el fomento a las *startups*, para lo cual canalizó recursos para el apoyo a las mismas, a través de su iniciativa StartUp Perú. Tal como indica PRODUCE (2020), StartUp Perú tiene como objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores (*startups*), con potencial de crecimiento y proyección a mercados internacionales. Para lograr sus objetivos, se otorga capital semilla a equipos emprendedores o empresas jóvenes que desarrollen ideas de negocios basadas en innovación. A diferencia de otros fondos de Innóvate Perú, este no es para desarrollar tecnología o para investigación, se trata de un fondo que apoya el lanzamiento de nuevas empresas innovadoras con potencial de crecimiento (PRODUCE, 2020).

En este contexto, Blank (2018) indicó que se debe entender que lanzar una nueva empresa, ya sea una nueva empresa tecnológica, una pequeña empresa o una iniciativa dentro de una gran corporación, siempre ha sido una propuesta impredecible, Gage (2012) también indicó que tres de cada cuatro startups fracasan y según Bosma et al. (2020), en América Latina, las razones por las que los emprendedores dejan sus empresas son mayoritariamente negativas, entre las razones se tiene que el negocio no es rentable, problemas para conseguir financiamiento, razones personales, entre otras.

Según Henry (2017), las razones para el fracaso de las *startups* son: (a) falta de concentración; (b) falta de motivación; (c) compromiso y pasión; (d) demasiado orgullo, lo que resulta en una falta de voluntad para ver o escuchar; (e) tomar consejos de las personas equivocadas; (f) falta de buena tutoría; (g) falta de conocimiento comercial general y de dominio específico: finanzas, operaciones y marketing; y (h) recaudar demasiado dinero demasiado pronto. Moghaddam (2015) en su investigación para identificar los antecedentes del éxito empresarial de la diáspora de oportunidades del sur de Asia sugirió los temas:

educación académica, experiencia relacionada con la industria, experiencia previa en *startups*, talento empresarial, análisis de mercado, formación de equipos y elección de financiación. Para su investigación propuso una estructura de datos relacionada a factores clave de éxito, donde los temas son presentados como características individuales y organizacionales que a su vez son dos dimensiones teóricas.

1.2 Planteamiento del Problema

Para poder plantear el problema, se profundiza en los detalles del programa StartUp Perú, sus resultados y una comparación con países de la región. El programa StartUp Perú es parte del Proyecto de Innovación para la Competitividad financiado por el BID, específicamente el componente “Promoción del Mercado de la Innovación Tecnológica” que apoya a lo que denominan emprendimientos tempranos. Este es el que permite la creación del programa StartUp Perú (Navarro et al., 2011). Además, PRODUCE (2020), cuando se refiere al programa StartUp Perú, indica lo siguiente:

Se busca *startups* que cuentan con un Producto Mínimo Viable (PMV) desarrollado y con tracción (usuarios, clientes, etc.) que demuestren la validación del producto/servicio y que se diferencien claramente de lo que ya existe en el segmento de mercado al cual se dirige (sección ¿Qué estamos buscando?, párr.1).

De acuerdo con PRODUCE (2020), el programa StartUp Perú tiene dos fondos de capital semilla: (a) el denominado Emprendimiento Innovador que financia hasta S/ 50,000 para el ingreso al mercado; y (b) el de Emprendimiento Dinámico, que financia hasta S/ 140,000 a *startups* que ya se encuentran en el mercado para impulsar su crecimiento. Ambos fondos de capital semilla tienen una duración máxima de 12 meses. Los postulantes a los fondos de StartUp Perú pueden participar directamente o a través de una incubadora de empresas.

Al 2020, el programa StartUp Perú había financiado 22 incubadoras que podían

presentar *startups*. Sea que las *startups* participen directamente o a través de una incubadora de empresas, si son beneficiarias de alguno de los fondos de capital semilla, son asignadas a una incubadora de empresas que realiza el seguimiento técnico y administrativo a las startups (PRODUCE, 2020). La Figura 1 muestra el número de proyectos beneficiados en los diversos fondos para emprendedores. En cuanto a los resultados, de acuerdo con lo indicado por PRODUCE (2020), hasta el 2019 han recibido más de 7000 postulaciones y han financiado más de 400 proyectos (ver Figura 1).

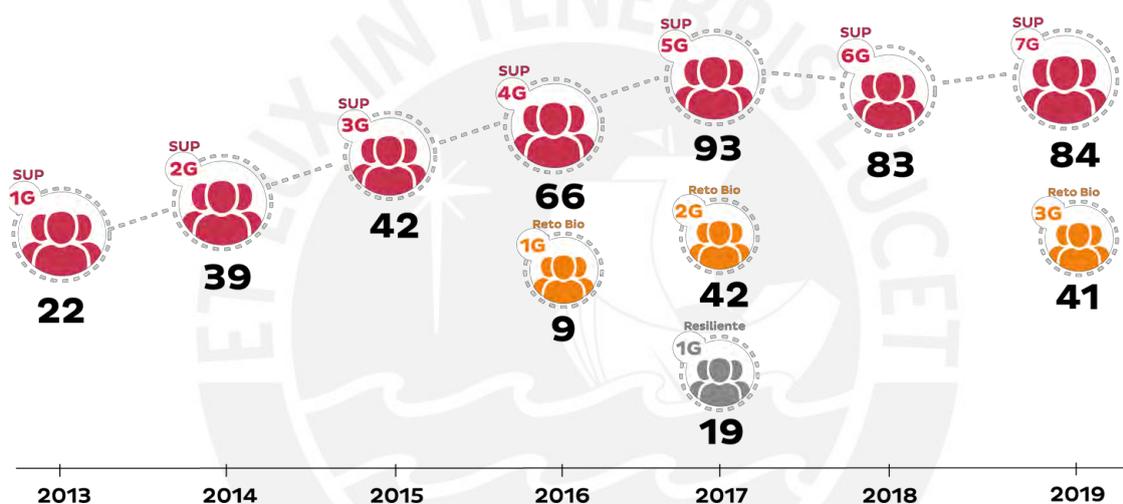


Figura 1. Proyectos financiados por StartUp Perú. Tomado de “StartUp Perú,” por PRODUCE, 2020 (<https://www.start-up.pe/>).

Los mismos fondos de capital semilla ya mencionados, se ofrecieron como parte de dos programas del Estado: el Reto Bio, enfocado en el desarrollo de soluciones innovadoras que pongan en valor recursos naturales del Perú (PRODUCE 2021a) y el Reto Perú Resiliente, enfocado en el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión integral de riesgo de desastres ocasionados por fenómenos naturales (PRODUCE 2021b). Los proyectos financiados en estos programas se observan en la Figura 1.

De acuerdo a lo indicado por Navarro et al. (2011), el Proyecto de Innovación para la Competitividad del cual forma parte StartUp Perú, busca aumentar la competitividad del Perú

dado que la experiencia de países emergentes exitosos indica que las políticas públicas dirigidas a fomentar la ciencia, tecnología e innovación son necesarias para desarrollar nuevas ventajas competitivas y exportaciones de alto valor agregado. Goñi y Reyes (2019) reafirmaron que StartUp Perú fue una iniciativa del gobierno peruano para fomentar la innovación y productividad en el país, con el objetivo de impulsar ideas o soluciones innovadoras comercialmente adecuadas; y a diferencia de programas enfocados en generar empleo, este se enfoca en el emprendimiento y en todos los factores que determinan su éxito (emprendedor, proyecto, ecosistema).

Goñi y Reyes (2019) también indicaron que la literatura para evaluar este tipo de programas aún es incipiente, pero hay indicios de que estos programas podrían incrementar los ingresos, incluso duplicando las ventas en comparación con grupos de control que no han participado de estos programas, pero también indican que estos resultados funcionan mejor con emprendedores que consideran de “alta calidad”. Goñi y Reyes (2019) no explicaron qué significa “alta calidad”, pero indican que iniciar negocios exitosos depende del desarrollo de habilidades gerenciales y empresariales.

Con miras a determinar el avance de estos proyectos financiados por StartUp Perú, el 29 de julio de 2019, haciendo uso de la Ley de Acceso a la Información Pública (Ley 27806) se solicitó a PRODUCE los resultados de todos los concursos realizados por Innóvate Perú dirigido a los emprendedores: Concurso Capital semilla para Emprendimientos Dinámicos, Concurso Capital semilla para Emprendimientos Innovadores, Concurso de Atracción de Emprendedores, Emprendedores Dinámicos y de Alto Impacto y Concurso Empresas de Alto Impacto. A detalle, el tipo de concurso y su número de concurso, el código del proyecto, el nombre del proyecto, los resultados parciales de las evaluaciones realizadas, incluyendo si firmaron o no el contrato de adjudicación y si cerraron correctamente el proyecto (o el último estado en el que se encuentran), y cualquier otro dato que pueda ser de acceso público. La

respuesta a la solicitud se recibió el 8 de agosto de 2019, cabe resaltar que, si la duración de los proyectos era de 12 meses, y en agosto de 2019 se tenía en ejecución 166 (78% del total) proyectos del 2017 (ver Tabla 1); se evidencia que los proyectos no estaban cumpliendo con los plazos estipulados para su finalización.

Tabla 1

Estado de los Proyectos de StartUp Perú - Agosto 2019

Estado / Año Concurso	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Con Contrato				1	3	4
En Ejecución		6		166		172
En proceso de cierre	1	5		6		12
Finalizado	57	88	8	39		192
Total	58	99	8	212	3	380

Nota. Tabla elaborada con información solicitada a PRODUCE por medio de la Ley de Acceso a la Información Pública, se recibió la información por correo electrónico el 8 de agosto de 2019.

Para especificar mejor el problema, se tomó como referencia el contexto mundial, de acuerdo con lo indicado por Desjardins (2019), recién en 2013 el capitalista de riesgo Aileen Lee acuñó el término *unicornio* para describir cualquier startup privada con un valor de US\$ 1 mil millones o más. Este nombre especial tenía sentido porque, en ese momento, que una *startup* logre esa valoración era excepcional, pero desde entonces, el paisaje ha cambiado dramáticamente.

El auge de las *startups* se intensificó y el capital fluyó hacia las empresas privadas a un ritmo sin precedentes. Los *unicornios* se han multiplicado especialmente en Estados Unidos (156) y China (94), y los inversores han apuntalado el valor combinado de los 326 unicornios del mundo por una suma de US\$ 1.1 trillones. La Figura 2 muestra los unicornios latinoamericanos, algunos son empresas públicas (marcadas con un asterisco). En el contexto de América Latina, Cortés, Miramontes y Atkins (2019) consideraron que la región ha

crecido como un eje importante para el ecosistema de emprendimiento, y una forma de medir también el éxito de las startups es si estas pueden ser consideradas unicornios; o si han logrado ser empresas públicas al realizar una Oferta Pública en el mercado bursátil. La región ya tiene más de 20 unicornios, especialmente concentrados en Brasil (ver Figura 2).



Figura 2. Unicornios latinoamericanos.

Tomado de “Los 21 unicornios latinoamericanos galopando hacia el éxito,” por V. Cortés, C. Miramontes, y J. Atkins, 2020 (<https://www.contxto.com/es/startups-es/los-21-unicornios-latinoamericanos-galopando-hacia-el-exito/>).

En resumen, tal como mostró Goñi y Reyes (2019), los beneficiados por StartUp Perú si bien tienen mejores ratios de supervivencia, respecto a los ingresos de los emprendedores, aunque no hay mayor diferencia con los proyectos que no fueron beneficiados y aún no se tienen unicornios como en otros países de la región. El problema principal de StartUp Perú es que los proyectos financiados no están cumpliendo los plazos estipulados y por eso, se

estima que el desarrollo de las *startups* que están siendo financiadas por el Estado peruano no ha tenido la velocidad esperada. Esto afecta negativamente el logro de los objetivos específicos del programa, y también podría afectar el logro de las metas del Proyecto de Innovación para la Competitividad que lo financia.

1.3 Objetivo de la Investigación

El objetivo de la presente investigación es identificar los factores clave de éxito de los proyectos de StartUp Perú con el estado finalizado al 2019, que se entiende están cumpliendo los objetivos de la iniciativa. La identificación de estos factores ofrecerá el insumo para una mejor selección de los beneficiarios de StartUp Perú para que más proyectos logran el estatus de finalización dentro del plazo estipulado en el futuro y que el programa tiene el impacto adecuado.

1.4 Importancia de la Investigación

El presente estudio, al buscar determinar los factores clave de éxito de las *startups* cuyos proyectos financiados por StartUp Perú están en el estado terminado, espera hacer más eficiente el proceso de lanzamiento al mercado de las *startups* financiadas por los fondos del Estado. Además, pretende apoyar a los emprendedores en gestionar de manera más eficiente los pocos recursos que puedan obtener y logren una tasa de éxito mayor. El impacto que se podría lograr no sólo sería sobre los proyectos financiados por StartUp Perú, sino al desarrollar *startups* dentro del marco del Proyecto de Innovación para la Competitividad se puede contribuir a la competitividad del país, e impactar positivamente a la sociedad.

1.5 Naturaleza del Estudio

En la presente investigación se utiliza la estrategia cualitativa de casos de estudio múltiples de diseño holístico debido a que los casos múltiples arrojan resultados más robustos. Este diseño es elegido debido a que: permite responder a las preguntas cuál y por qué; y por otra parte no se tiene ningún control sobre los factores que el éxito de las *startups*

cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú; permite obtener conocimiento sobre aspectos o situaciones actuales de los *startups* que terminaron su proyecto con estado finalizado (Yin, 2003). La población evaluada (192 proyectos) comprende los proyectos de emprendimiento que hayan ganado algún concurso para obtener financiamiento de StartUp Perú y se encuentren en estado finalizado a agosto 2019, tal como se observó en la Tabla 1.

Los factores clave de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú, se enmarcan en una problemática compleja. Por lo tanto, esta tesis tiene un alcance exploratorio y diseño cualitativo. Se utiliza la estrategia cualitativa de casos de estudio múltiples de diseño holístico para estudiar las *startups* y la forma en la que están llevando sus ideas al mercado, se plantea enmarcar el proceso que han seguido en factores comunes vinculados al desarrollo de la *startup* y, al estar el proyecto financiado con estado finalizado, se estimó que ha cumplido con los objetivos de la iniciativa StartUp Perú.

Sobre la base de la revisión de la literatura, se han identificado los factores claves de éxito para las *startups* desde la perspectiva de distintos autores, y se ha dado especial énfasis en la propuesta de Moghaddam (2015), quien propone una estructura relacionada a factores clave de éxito en base a características individuales y organizacionales. En el Capítulo 2: Revisión de la Literatura se ha profundizado sobre estos factores clave de éxito y se ha planteado un marco de trabajo que guía el desarrollo de la tesis.

Las entrevistas están orientadas a determinar los factores clave de éxito de acuerdo con la experiencia de los emprendedores al implementar sus *startups*, y el análisis se enfocó en relacionar esta experiencia con los factores mencionados en la literatura. De esta manera se determinaron los factores clave de éxito en el contexto específico del caso StartUp Perú.

1.6 Definiciones de Términos

Se presentan a continuación algunas definiciones que serán relevantes para el desarrollo del presente estudio.

Conocimiento. Se presenta la siguiente definición:

Las innovaciones se derivan de actividades basadas en el conocimiento que implican la aplicación práctica de información y conocimientos existentes o recientemente desarrollados. La información consiste en datos organizados y puede ser reproducida y transferida entre organizaciones a bajo costo. El conocimiento se refiere a la comprensión de la información y a la capacidad de utilizarla para diferentes propósitos. El mismo se obtiene a través del esfuerzo cognitivo y, en consecuencia, el nuevo conocimiento es difícil de transferir porque requiere el aprendizaje por parte del receptor. Tanto la información como el conocimiento pueden obtenerse o crearse dentro o fuera de una organización relevante (OECD/Eurostat, 2019, p.46).

Factores. “Un factor es un elemento que influye en algo. De esta manera, los factores son los distintos aspectos que intervienen, determinan o influyen para que una cosa sea de un modo concreto” (Editorial Definición MX, 2014, párrafo 1).

Innovación. Una innovación puede ser un producto, servicio, proceso, modelo, método o cualquier otra entidad o combinación de entidades, que se caracterizan por su novedad y valor (ISO, 2020), que difiera significativamente de los productos o procesos existentes (OECD/Eurostat, 2019). Según ISO (2020), la Innovación como tal, debe generar valor, para ello debe ser introducida, implementada, desplegada, adoptada o utilizada.

La generación del valor puede ocurrir a diferentes niveles: individual, organizacional, o social. El valor puede ser tanto financiero como no financiero, por ejemplo, ingresos, ahorros, productividad, sostenibilidad, satisfacción, empoderamiento, compromiso, experiencia o confianza. Como mínimo, las innovaciones deben contener características que no hayan sido previamente puestas a disposición del público objetivo. Una innovación puede basarse en productos y procesos que ya se utilizaban en otros contextos, por ejemplo, en otros mercados geográficos o de

productos (ISO, 2020, p. 3).

Características individuales. Educación académica, experiencia previa en la industria, experiencia previa en *startups* y el talento emprendedor (Moghaddam, 2015).

Características organizacionales. Análisis de mercado, tener el equipo adecuado de empleados y opción de financiación (Moghaddam, 2015).

Startup. “Una startup es una organización humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2008, p. 39).

Producto mínimo viable (PMV). “Es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo” (Ries, 2008, p. 91).

1.7 Viabilidad

En Perú, de acuerdo con lo indicado por PRODUCE (2020) el programa StartUp Perú ha financiado a más de 400 startups, de ellas hay las que han terminado sus proyectos se considera que han tenido un mayor nivel de éxito. En ese sentido, se cuenta con el acceso al público objeto del estudio. Asimismo, por el formato del programa StartUp Perú, las *startups* financiadas son monitoreadas por incubadoras de empresas, las mismas que tienen un trabajo más cercano con cada uno de los emprendedores, lo que facilita el acceso a la información y aumenta la viabilidad por el lado del acceso al objeto de estudio.

1.8 Limitaciones

La principal limitación que se evidenció fue el tiempo de los emprendedores para aceptar la entrevista solicitada para recoger el insumo de la presente tesis. Se consideró a todos los proyectos financiados por el programa StartUp Perú como *startups*. Al definirse en la naturaleza del estudio un alcance exploratorio y diseño cualitativo, los resultados de este estudio no se pueden extrapolar a todo el universo, pero pueden ser una guía y referencia para estudios posteriores.

1.9 Delimitaciones

El estudio tiene la siguiente delimitación: Se basa en las *startups* que hayan sido financiadas por el programa Innóvate Perú mediante su iniciativa StartUp Perú y que al 2019 tenían sus proyectos en estado finalizado, dado que se cuenta con información parcialmente pública y porque además son atendidas por las incubadoras de empresas también beneficiadas por el programa Innóvate Perú.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

El presente capítulo tiene como propósito analizar los factores clave de éxito de las *Startups*. Como se presentó en el capítulo 1, “una *Startup*, es una organización humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2008, p. 39). En ese sentido, este capítulo revisa estudios académicos cualitativos y cuantitativos para identificar los factores más relevantes. La revisión de literatura ha estado guiada por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores clave de éxito de las *startups* con proyectos financiados por StartUp Perú y que se encuentran en estado finalizado?

La revisión de literatura realizada ha permitido proponer un modelo integrado sobre los diferentes factores que influyen en el éxito de las *startups*. La estructura del capítulo es la siguiente: primero, se presenta la metodología utilizada; segundo, se analizan los diferentes factores clave de éxito; y tercero, se presenta un modelo que integra estos factores.

2.1 Metodología

La revisión de la literatura comprendió dos fases, empezando con la definición de los criterios para seleccionar y clasificar los artículos. En segundo lugar, el análisis de los artículos seleccionados y la propuesta de un modelo integral que explica los factores claves de éxito más relevantes de las *Startup*. Con respecto al primer paso, la revisión de la literatura se realizó de una forma sistemática entre mayo y agosto de 2020 y enero y febrero 2021. La búsqueda se realizó con la palabra clave “*Startup*” en la base de datos *Proquest* y abarcó los artículos disponibles hasta febrero de 2021. La búsqueda se limitó a publicaciones con texto completo, evaluadas por expertos, en español e inglés, con un periodo de tiempo máximo de 10 años y con filtros en título y asunto. Con el uso de la palabra clave se identificaron 2,216 artículos, de los cuales se revisaron los 700 primeros más relevantes. La implementación del protocolo de búsqueda permitió seleccionar 52 artículos con temas que responden a la

pregunta de investigación. Con respecto al segundo paso, de acuerdo con la literatura revisada, las publicaciones encontradas se categorizaron en tres grupos que buscan explicar los factores más relevantes para la adecuada implementación: (a) individuales, (b) organizacionales, y (c) metodológicos.

2.2 Resultados de la Revisión de la Literatura

La base de datos *Proquest* arrojó un total de 2,216 artículos, de los cuales se revisaron los 700 primeros más relevantes con la cadena de búsqueda. De éstos, 52 artículos respondieron a la pregunta de investigación. La Figura 3 describe la tendencia en estas 52 publicaciones; esto demuestra que el interés académico en el tema va en aumento lo cual es coherente con el crecimiento de las *Startups* en los últimos años de acuerdo con la información presentada en la Figura 1 sobre los proyectos financiados por StartUp Perú.

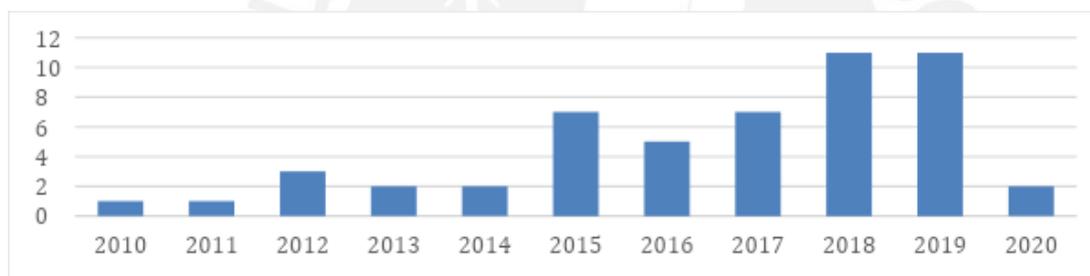


Figura 3. Tendencia en las publicaciones sobre los factores más relevantes para una adecuada implementación de una Startup.

2.3 Análisis de la Revisión de la Literatura

Durante la última década, las publicaciones referidas *Startups* se han elevado. Moghaddam (2015) propuso una estructura relacionada a factores clave de éxito que se basa en dos dimensiones teóricas: características individuales y organizacionales. Dentro de las características individuales se identificaron la educación académica, experiencia previa en la industria, experiencia previa en *startups*, el talento del líder emprendedor y la red de contactos; y dentro de las características organizacionales se identificaron el análisis del mercado, el financiamiento, la rápida reacción para adaptarse a los cambios y el tener el equipo adecuado.

En cuanto al talento del líder emprendedor, se mencionó que podría influir que el potencial emprendedor tenga un historial de familiares que han tenido emprendimientos, o que el emprendedor potencial haya sentido a lo largo de su vida una afinidad por querer realizar emprendimientos. Asimismo, otros autores plantearon considerar también la metodología como factor clave de éxito debido a que seguir un marco de emprendimiento basado en hipótesis – *Lean Startup*, permite asegurar un enfoque estructurado para enfrentar las condiciones inciertas que normalmente enfrentan las *startups* (Mukti, Wibowo, & Galih, 2019), además de centrarse en buscar y validar un modelo de negocio en lugar de ejecutar un plan de negocios (Mansoori, 2017).

En ese sentido también se incorporó el factor metodológico como factor clave. Otros autores plantearon considerar también el producto como factor clave de éxito debido que uno de los pasos más importantes del método *Lean Startup* es la definición del Producto Mínimo Viable (MVP) que permite iniciar el proceso de aprendizaje integrando los comentarios de los primeros usuarios lo antes posible (Aguilar, Howlet, Gutiérrez-Diez, Ramos, & López, 2019; Lenarduzzi, 2016).

Aguilar et al. (2019) mencionaron que los emprendedores cuyos negocios siguen en operación, las principales causas de la sustentabilidad de su negocio son: la calidad del producto (28%), haber aprovechado la oportunidad (17%) y haber ofrecido un producto innovador (15%). El factor de producto se incluyó en el factor metodológico al ser el Producto Mínimo Viable (MVP) directamente relacionado con el método. En este sentido, el presente estudio propone, a partir de la revisión de la literatura realizada, un marco integral para explicar los factores clave de éxito de las *Startups*, agrupando los diferentes factores en (a) individuales, (b) organizacionales, y (c) metodológicos, los cuales se explican a continuación. Los factores, su clasificación y detalle a modo resumen se presentan en la Figura 4.

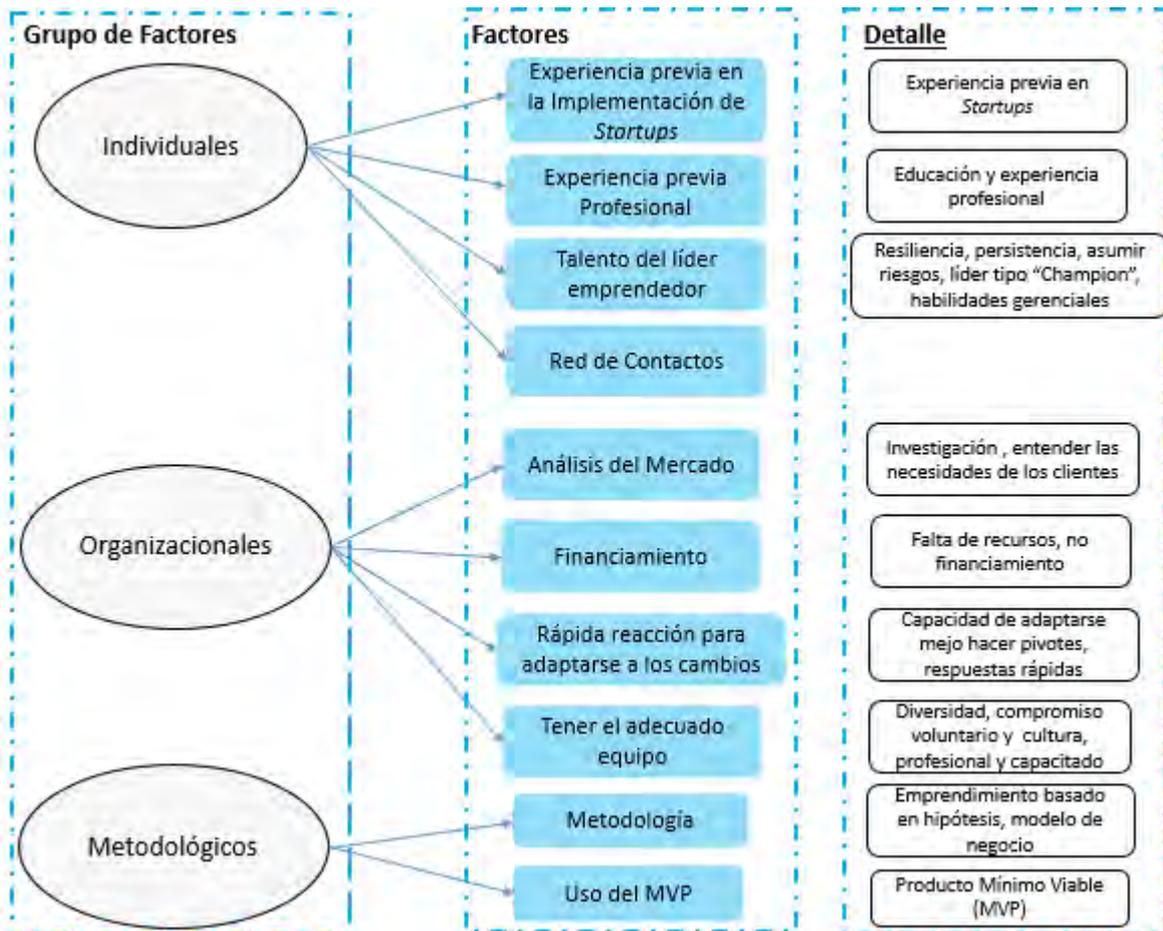


Figura 4. Factores clave de éxito de las Startups.

2.3.1 Factores individuales

Se consideran factores individuales a los elementos relacionados con la personalidad del individuo, sus vivencias y experiencias relacionadas. Dentro de los factores individuales se han identificado los siguientes: (a) experiencia previa en la implementación de *startups*, (b) experiencia previa profesional, (c) red de contactos, y (d) talento del líder emprendedor.

Experiencia previa en la implementación de Startups. Uno de los atributos que influye en la tasa de éxito del emprendimiento es la perspicacia empresarial y la experiencia en la implementación de ideas de negocio y *startups*, lo que permite tener expectativas realistas y una perspectiva adecuada. En la misma línea, un emprendedor con habilidades para *startups* es aquel que es capaz de definir claramente su visión y propuesta de valor para el negocio y seguirla hasta la implementación para generar ganancias (Anatolijs, 2019;

Baptiste, 2016). La experiencia en la implementación de una *startup* es una educación en sí misma: para algunos, los estudios de posgrado pueden ayudarlos a especializarse en investigación y ser beneficiosos para sus carreras, sin embargo, en caso de una *startup* el estudio se obtiene de la propia implementación la cual no debe subestimarse (Makhele & Barnard, 2020).

Experiencia previa profesional. La educación académica y la experiencia profesional previa relacionada con la industria son ingredientes esenciales para el éxito de los nuevos emprendimientos. Específicamente la experiencia profesional desempeña un papel importante en la construcción de redes comerciales y la mejora de la capacidad de gestión; además, contribuye positivamente en la implementación de nuevos negocios, relacionamiento con los “stakeholders”, la gestión del recurso humano y aumenta la probabilidad de alcanzar hitos de inversión (Makhele et al., 2020; Moghaddam, 2015; Ratzinger, Amess, Greenman, & Mosey, 2018). Los emprendedores que han tenido una mayor educación y experiencia profesional inician *startups* más sofisticados con un mayor potencial de supervivencia (Tvaronavičienė, 2016).

Red de contactos. Contar con una amplia red de contactos que sumen al capital social de la *startup*, es cada vez más esencial para el crecimiento y supervivencia; se puede decir que es uno de sus activos más importantes. En general, las *startups* son miembros activos o semiactivos del ecosistema emprendedor e interactúan con otras empresas emergentes u otros miembros del ecosistema a través de su participación en diferentes eventos y proyectos con el fin de construir una red de contactos que les faciliten el acceso a recursos (por ejemplo, fondos, conocimiento, oportunidades financieras y experiencia), reputación o legitimidad y la cooperación de emprendedores y / o directores de otras *startups* (Anderson, Marques, Franco, & Mascarenhas, 2019; Haines, 2016; Laužikas, Tindale, Bilota, & Bielousovaitė, 2015). Una red sólida y diversa de otros emprendedores, mentores, proveedores de servicios e inversores

ayuda a los emprendedores a compartir ideas, obtener información (conocimiento), acceder a recursos, recibir asesoramiento, estímulos y consejos, superar barreras, aprender sobre nuevas oportunidades y obtener legitimidad (Abdul, Ahmad, Wright, & Skoko, 2017; Isabelle, 2013; Stam, 2015).

Aunque cada individuo tiene su propio conjunto de relaciones, un ecosistema puede ayudar a formalizar, expandir y activar la red de un emprendedor, y actuar como un sistema de apoyo de mentores, pares y proveedores de servicios (Markley, Lyons, & Macke, 2015; World Economic Forum, 2013).

Las incubadoras buscan incentivar y allanar el camino para redes de contactos que permitan a los emprendedores crear sus propias conexiones y encontrar entidades que puedan ayudarles a ejecutar sus ideas de negocio (Anderson et al., 2019). En ese sentido se muestra que uno de los valores principales de las incubadoras para criar inversiones radica en su capacidad para conectar nuevas empresas con fuentes de financiación específicas (Van, Van, & Eveleens, 2017).

Talento del líder emprendedor. La actitud del líder es un elemento clave para el éxito de la *startup*. Si bien es un elemento a la vez retador, dado que a muchos emprendedores se les dificulta dejar de lado el ego y concentrarse en formar un equipo ganador, es un factor clave dado que les permite construir un negocio exitoso (Jain, 2010; Blank & Euchner, 2018).

DasGupta (2017) planteó siete características que debe tener un líder emprendedor: (a) tener la premisa de siempre seguir (ambición); (b) ser resiliente, paciente y persistente; (c) no tener miedo a fallar - capacidad de asumir riesgos; (d) creer en el emprendimiento basado en la evidencia; (e) estar dispuesto a salir del edificio para entrevistar a los potenciales clientes y poder inferir información clave de dichas conversaciones; (f) estar dispuesto a pivotar, cambiar; y (g) trabajar en equipo, ser un jugador de equipo. Con respecto a la primera característica: tener la premisa de siempre seguir (ambición), el líder debe ser uno del

tipo *Champion*, campeón con pasión, dado que no solo el ecosistema emprendedor sino cualquier emprendimiento necesita un campeón o un equipo de campeones para proporcionar una fuerza motriz. El líder tipo campeón es un catalizador que acelera el interés y la actividad, lo cual es particularmente importante al comienzo de cada emprendimiento o al entrar en una nueva fase de crecimiento, además desempeña un papel importante para mantener al equipo enfocado.

Más allá de la pasión, un líder tipo Campeón debe comprender inherentemente la necesidad de un ecosistema emprendedor (Haines, 2016). Además, debe poseer impulso, puesto la pasión y el entusiasmo por sí solos no aportan un nivel adecuado de perspicacia empresarial para el éxito (Makhele & Barnard, 2020).

Con respecto a la segunda característica: a ser resiliente, paciente y persistente, se menciona que los fundadores de las *startups* deben tener además de la persistencia para perseguir obstinadamente los objetivos y creer en sus propias habilidades, (Brattström, 2019) una mentalidad de fuerte intención que les ayude a concentrarse en lo que hay que hacer. Bicen y Johnson (2014) definieron como intención el saber lo que debe lograrse, por qué debe lograrse y también cómo la disponibilidad y asignación de recursos afecta el proceso de ese logro. Con una fuerte intención de lo que hay que hacer y no tener suficientes recursos obliga a las empresas a centrarse creativamente en la solución en función de lo que tienen disponible y eliminar distracciones (Goleman, 2013).

Con respecto a la tercera característica: la capacidad de asumir riesgos, es importante considerar el apetito por el riesgo profesional, la comprensión de la estrategia comercial y la disposición a aprender bajo un alto nivel estrés (Lindborg, 2019). Con respecto a la cuarta característica: creer en el emprendimiento basado en la evidencia, es importante enfocarse en resolver problemas reales y no los percibidos; que se mire el problema comercial con los ojos críticos de un extraño en lugar de la complacencia de un extraño, que se tomen decisiones

rápidas, pero bien pensadas y bien investigadas y preguntarse: ¿por qué los clientes le comprarán productos?, ¿qué tan grande es el problema? Si el problema no es grande, es probable que haya muchos jugadores en el mercado o que las barreras de entrada sean muy bajas (Jain, 2010; Blank y Euchner, 2018).

Con respecto a la quinta característica: estar dispuesto a salir del edificio para entrevistar a los potenciales clientes y poder inferir información clave de dichas conversaciones, es importante la captura de oportunidades del mercado, específicamente buscar una oportunidad más allá de los recursos controlados (Kim, Kim, & Jeon, 2018).

Con respecto a la séptima característica: trabajar en equipo, ser un jugador de equipo, se mencionó que el líder se involucra en la operación para la toma de decisiones y no la maneja a distancia, además, se mencionó a la pasión y emoción como el pegamento que mantiene unido al equipo y que ello repercute positivamente en la probabilidad de éxito (Brattström, 2019).

Por otro lado, Marijn, Van, Eveleens, Steinz, Niels, & Groen (2018) mencionaron que el emprendedor debe poder comunicar claramente su propuesta de valor (hacer presentaciones ejecutivas) y estar familiarizado con las actividades relacionadas con la administración y el crecimiento de sus negocios. La mayoría de emprendedores cuentan con una sólida formación tecnológica y adolecen de habilidades gerenciales y empresariales, estas últimas son unas de las características más importantes (Anatolijs, 2019; Belhadi, 2018; Pienaar, Van, & Preis, 2019; Clark & Hallam, 2015).

2.3.2 Factores organizacionales

Se consideran factores organizacionales a los elementos que se desarrollan dentro de la organización. Dentro de los factores organizacionales se han identificado los siguientes: (a) el análisis del mercado, (b) el financiamiento, (c) la rápida reacción para adaptarse a los cambios, y (d) el tener el equipo adecuado.

Análisis del mercado. Según Pienaar et al. (2019), Mukti et al. (2019) y Words (2018) es fundamental realizar una investigación del mercado con el objetivo de identificar a los competidores, conocer y entender las necesidades de los clientes y las fuerzas externas en el mercado, así como fomentar las buenas relaciones con todos los “stakeholders”; ambas acciones son vitales para el éxito de las *startups*. Las *startups* tienen que analizar cuidadosamente los factores ambientales cuando desarrollan una solución potencial. Estos factores incluyen a los actores existentes en el mercado, la disposición de los socios requeridos para colaborar y la disposición de los clientes a utilizar los servicios prestados.

El no prestar atención al análisis de mercado o tener una identificación incorrecta de las necesidades del mercado, el subestimar a los clientes y no escuchar sus necesidades (trabajar en torno a una idea específica), tener un marketing deficiente en comunicación de marketing diseño y los precios del producto pueden perjudicar la tasa de crecimiento de las *startups*, e incluso podrían llevarlas al fracaso (Kopera, Wszendybył-Skulska, Cebulak, & Grabowski, 2018; Marijn et al, 2018; Moghaddam, 2015).

La mayoría de las *startups* no consideran la ejecución de ventas como parte de su estrategia general. Una estrategia de ejecución de ventas ayuda a poner el producto o servicio al mercado de manera más eficiente y efectiva puesto que se enfoca en los clientes, que son clave para generar ingresos. Combinado con técnicas para reclutar eficazmente y midiendo los resultados de ventas, una estrategia de ejecución de ventas ayuda a las nuevas empresas de tecnología a superar las aspiraciones de crecimiento y potencialmente reducir o incluso eliminar el requisito de inversión externa (Gilbert & Davies, 2011).

En ese sentido, tener en cuenta el análisis de mercado puede considerarse como un ingrediente importante de la receta de éxito de las *startups*. Tener un contacto cercano, oportuno y recurrente con los clientes y comprender sus necesidades y requisitos es una actividad clave y fundamental.

Es importante que el equipo emprendedor vea dicha actividad como prioridad dentro de sus agendas de trabajo y no solo se enfoque a la planificación de la misma, sino que destine un tiempo considerable y dedicado a dichas actividades puesto que ello permite el crecimiento de la *startup* y suma al éxito de la misma (Kim et al., 2018; Jain, 2010; Slávik, Hagarová, Ljudvigová, & Zagoršek, 2019).

Las interacciones con los clientes deben ser vistas como oportunidades para aprender y mejorar la comprensión de sus necesidades y problemas, para ello, es recomendable reunirse con los clientes más activos en un ambiente propicio y/o caminar con ellos para comprender de primera mano los problemas que puedan estar experimentando y preguntarles acerca del producto, cómo les va, qué desean y mantener una escucha activa y asertiva. Con ello se obtiene una retroalimentación de primera mano (Mansoori, 2017).

Si bien realizar encuestas virtuales podrían ser útiles también, estas deben diseñarse y administrarse cuidadosamente para obtener información que se pueda utilizar y procesar. Se sugiere que solo se usen como parte inicial o complementaria al paquete de herramientas para llegar y comprender las necesidades de los clientes o usuarios (Keathley, 2019).

Mantener una mentalidad orientada al aprendizaje que permita concentrarse en aprender de los clientes en lugar de venderles es otro punto a considerar. Los clientes deben ser vistos como una fuente de información, inspiración y aprendizaje en vez de una fuente de ingresos, ello permite que se pueda capturar toda la retroalimentación posible, comprender sus reales necesidades y seguir ajustando, mejorando el producto (Mansoori, 2017). Si bien medir la cantidad de clientes que tiene el emprendimiento es un indicador alentador y que podría asociarse con la tasa de crecimiento o éxito de la *startup*, se debe también considerar medir el “compromiso” que los clientes tienen. Las métricas diseñadas para evaluar el impacto de los Productos Mínimos Viables (MVP) deben medir el impacto comercial real y no simplemente producir resultados positivos a través de "métricas de vanidad". Es decir, la

métrica de crecimiento de la *startup* no solo debe tener en cuenta la cantidad de clientes que posee, o clientes nuevos adquiridos, sino que debe incluir cuántos clientes se han desconectado, perdido y revisar las causas de esa pérdida, desconexión para trabajar en las oportunidades de fidelizar a esos clientes y tener clientes más comprometidos cada vez (Leoveanu, 2018; Dobrila, 2012).

Financiamiento. Uno de los factores más importantes que afecta el éxito de las *startups* y que puede llevarlas al fracaso es el quedarse sin efectivo, sin financiación, así como la falta de apoyo gubernamental y de familiares y amigos (Kopera et al., 2018). Asimismo, Aguilar et al. (2019) mostraron en el estudio realizado que los negocios que tuvieron un período de vida entre seis meses y tres años y que cerraron tras ese tiempo (que representan el 29.6% de la muestra) tuvieron como principales causas de fracaso la falta de recursos (25%), falta de mercado (19%) y falta de habilidad administrativa (19%). En ese sentido, la falta de recursos (personal, tiempo, sistemas) ocasionada por la falta de financiamiento, así como la presión por los resultados en un corto período de tiempo dificulta el proceso para que la *startup* evalúe el uso del conocimiento adquirido e incrementa la tasa de fracaso (Fábio & Kotabe, 2019).

Los emprendedores consideran que la "financiación inicial", una cantidad relativamente pequeña de fondos para iniciar la empresa, es relativamente fácil de obtener puesto que utilizan como fuente sus ahorros personales y el dinero conseguido con amigos o familiares, sin embargo, manifiestan que solo un pequeño número de inversionistas están dispuestos a proporcionar fondos adicionales necesarios (financiamiento durante el proyecto) para desarrollar una prueba de concepto y escalar las actividades de marketing (Frid, 2015; Marijn et al., 2018). Sin embargo, Anatolijs (2019) en contraposición, mencionó que los inversionistas suelen prestar más atención a las *startups* que ya han recibido un financiamiento inicial y que ahora solicitan fuentes de financiamiento para la etapa de

desarrollo del producto, la competitividad del mismo y el modelo comercial.

Laužikas et al., 2015 por su lado mencionó que la decisión de contar con financiamiento externo para la *startup* requiere mucha consideración y compromiso. Los expertos coincidieron en que, si una empresa era capaz de trabajar y crecer sin ella, no debería considerar financiamiento externo. En caso se requiera, se debe elegir un inversionista no solo de acuerdo con el estado financiero, sino también de acuerdo con la experiencia en el campo y la personalidad.

Rápida reacción para adaptarse a los cambios. Las empresas que permanecen activas a lo largo del tiempo son aquellas que crean una misión, visión y valores formalizados o no formalizados en algún momento en el pasado, y han logrado reinventarse para cumplir con las demandas del entorno empresarial y generar valor para sus “stakeholders”, lo mismo aplicaría para las *startups*, pero de una manera ágil. En este sentido, las empresas y *startups* que desarrollan la capacidad de adaptarse mejor ante los constantes cambios o logran los mejores cambios en el entorno empresarial, son las empresas que se destacan en el mercado y logran cautivar más clientes (Fábio & Kotabe, 2019).

En relación al aprendizaje basado en el método *Lean Startup*, el principal mensaje es que las empresas deben probar, aprender, hacer seguimiento rápido, y reaccionar aún más rápido a través de la prueba rápida de productos o modelos en el mercado; si hay buen *feedback* del mercado, se continúa; sino, se pivota y se cambia a otro producto o modelo (Ries, 2012). Para ello las *startups* deben ser inteligentes y ágiles, de modo que puedan ajustarse con la dinámica que enfrentan al administrar su negocio (Mukti et al., 2019). Los requisitos y prioridades del cliente pueden cambiar radicalmente, lo que genera que la flexibilidad, mantener abiertas las opciones y la rápida reacción para adaptarse a los cambios, sea un factor clave para el crecimiento y éxito de la *startup*, incluso sea aún más importantes que el talento del líder emprendedor y la cultura (Coulson-Thomas, 2015). En ese sentido, los

emprendedores deben tener un mecanismo para la gestión de cambios el cual permita cambios frecuentes de ser necesario. Además, deben considerar que cualquier cambio puede ocurrir durante el proceso de desarrollo, y el mecanismo debe ser flexible para realizar las modificaciones sugeridas. Las modificaciones sugeridas deben tomarse como oportunidades para el mejoramiento del producto / servicio ofrecido debido a que en la actual generación que se vive, los ciclos de vida de los productos y cada generación de tecnología se está acortando (Mansoori, 2017).

Además de contar con un mecanismo para la gestión de cambios el cual permita cambios frecuentes, todo emprendimiento debe ser rápido en responder no solo ante las expectativas declaradas y sino ante las expectativas no declaradas de todos sus “stakeholders” y al dinámico entorno empresarial externo. Ello ayuda a desarrollar la capacidad de dirigir con éxito la organización y las *startups* a través de múltiples ejercicios de reestructuración y transformación (Joshi, 2017; Brattström, 2019).

Tener el equipo adecuado. Brattström (2019) mencionó tres características de los equipos de trabajo. Primero: a menudo son grupos homogéneos, esto los hace ágiles, pero a veces sujetos a puntos ciegos cognitivos y sociales. Segundo: trabajan en condiciones de cambio constante, aunque a menudo les resulta sorprendentemente difícil adaptar roles, relaciones y recompensas a lo largo del tiempo. Tercero: dependen completamente del compromiso voluntario de los miembros, pero luchan por mantenerse juntos en tiempos difíciles.

Con respecto a la primera característica: grupos homogéneos, González y Rivera (2017) mencionaron en contraposición que la diversidad cultural y de perspectiva, así como el género en la composición del equipo es un factor clave para el éxito en la implementación de las *startups*, sobre todo en la fase de inicio.

La interdisciplinariedad fomenta la creatividad de todos y cada uno de los miembros

del equipo y el equipo en su conjunto, también promueve la colectividad, porque todas las personas involucradas pueden ver el valor de trabajar en un grupo. Equipos con conocimientos y competencias mixtas a bordo, que abarcan no solo aspectos técnicos, sino también comerciales y de gestión elevan la tasa de éxito de las *startups* (Kopera et al., 2018; Laužikas et al., 2015). Sandgren (2014) mencionó que la diversidad de género es un factor positivo en el equipo de trabajo de las *startups*, puesto que, en comparación con sus pares, las empresas con mujeres en puestos de alta dirección informaron un 35% más de rendimiento sobre el capital y un 34% mejor rendimiento general para accionista. Las *startups* lideradas por mujeres tienen mayores ingresos, alrededor del 12% más, y usan un tercio menos de capital que sus pares masculinos.

Las probabilidades de éxito de una empresa respaldada por una empresa aumentan con más mujeres ejecutivas en los niveles de director y vicepresidente. Las *startups* respaldadas por empresas que se hicieron públicas, se adquirieron o se volvieron rentables, y tenían el doble de mujeres en puestos directivos que sus pares, con 7.1% y 3.1% respectivamente. Hay información suficiente que muestra que esa diversidad en los directorios, tanto públicos como privados, y en equipos de gestión, conduce a mejores retornos financieros. Con respecto a la segunda característica: trabajar en condiciones de cambio constante.

Es importante que las *startups* sean rápidas al adaptarse a los cambios y preferencias cambiantes de los clientes, los gustos y a las presiones del mercado. Asimismo, el adaptar roles, tareas, actitudes, relaciones y recompensas a lo largo del tiempo es crucial para que sigan siendo relevantes y apropiadas y ello permita que las *startups* sean sostenibles (Coulson-Thomas, 2015).

Con respecto a la tercera característica: compromiso voluntario de los miembros; todos los miembros del equipo deben tener una fuerte convicción y creencia en los demás y

en la misión y los objetivos de la organización y/o *startup*. Recaudar dinero se hace aún más difícil si cada miembro del equipo no cree al 100% en lo que está haciendo y por qué lo está haciendo (Lindborg, 2019). Algo diferente de las *startups* versus las empresas tradicionales, es que los miembros del equipo están dispuestos a trabajar las 24 horas del día, los siete días de la semana y a dormir debajo de sus escritorios debido a la pasión, la energía, motivación y la visión, pero también porque la compensación será alta; si se hacen públicos o son adquiridos, todos podrían enriquecerse (Blank & Euchner, 2018; Belhadi, 2018). El profesionalismo del equipo es otra característica clave, dado que suma en el proceso de atracción de capital, puesto se espera que los miembros del equipo tengan la experiencia apropiada, educación especializada y habilidades de gestión de alto nivel, (Anatolijs, 2019).

Dentro la educación y experiencia, es primordial que el equipo esté capacitado en los temas a desarrollar. En ese sentido, las Incubadoras y Aceleradoras ocupan un papel protagónico como facilitadoras de dicha capacitación y liderar los espacios de coworking y programas de tutorías y asesoramiento (Mátyás, Soriano, Carpio & Carrera, 2018).

Las actividades de aprendizaje en grupo y crear una cultura de aprendizaje compartido en el lugar de trabajo, son también un factor clave puesto que permite al líder emprendedor transferir sus conocimientos a los miembros de sus equipos y organizaciones. Dicho aprendizaje y la creación de redes entre organizaciones garantizan el rápido crecimiento de una *startup* en la fase de expansión y crecimiento internacional (Sekliuckiene, Vaitkiene & Vainauskiene, 2018). Asimismo, es importante que las actividades de aprendizaje en grupo se realicen de manera constante para que permitan reforzar los roles del equipo y funciones específicas; sin ello, los nuevos miembros del equipo podrían cometer errores en su curva de aprendizaje que requerirán asistencia e intervención de otros miembros del equipo, lo que ralentizará a todos (Niculescu, Jinaru & Cojocar, 2014). La construcción de un equipo adecuado, capacitado, capaz de aceptar responsabilidades y entregar resultados, es una tarea

retadora pero valiosa dado que los recursos humanos son activos estratégicos de una empresa (Moghaddam, 2015).

Sin embargo, contar con las personas adecuadas no es suficiente, deben saber cómo trabajar juntos, entender hacia qué se dirigen y por qué. Es decir, deben tener una cultura definida, una mentalidad común, basada en algunos valores o ideas clave que les permita saber quiénes son, cómo funcionan las cosas y sepan lo que deben hacer para que la empresa tenga éxito; ello es otra característica clave. Sin una cultura fuerte y convincente, es casi seguro que los empleados talentosos se retiren y comience una espiral descendente que significa la fatalidad para la empresa y/o *startup* (Clark & Hallam, 2015).

2.3.3 Factores metodológicos

Se consideran factores metodológicos a los factores referidos a la metodología desarrollada y al producto (diseño, creación y salida al mercado del producto) puesto que están intrínsecamente relacionados con el marco metodológico. Dentro de los factores metodológicos se han identificado los siguientes: (a) la metodología, y (b) el uso del MVP.

Metodología. Mansoori (2017) y Müller, Poandl y Glinik, (2019) mencionaron que un factor clave es desarrollar y validar un modelo de negocio en lugar de ejecutar un plan de negocios. Tradicionalmente, se esperaba que los empresarios escribieran planes de negocios no solo para recaudar dinero sino también, entre otras razones, para demostrar legitimidad.

Además, tener un plan de negocios realmente sólido y listo para cumplir y ejecutar de acuerdo con una proyección estimada podría llevar al error, dado que si no se han probado las hipótesis antes difícilmente estén listos para lanzar el producto y escalar rápidamente.

Desarrollar un modelo de negocio viable es fundamental al momento de crear una *startup*, puesto que este se utiliza para convertir las oportunidades empresariales en realidades.

En ese sentido, los emprendedores deben invertir en capacitarse en cómo elaborar un adecuado modelo de negocio, además de participar de sesiones de asesoramiento en donde se

puedan beneficiar de las discusiones como parte del refinamiento del modelo de negocio. Los modelos de negocio deben ser vistos como fuente de innovación y mejora continua.

Por lo tanto, los emprendedores deben diseñar modelos comerciales flexibles que les permitan remodelar de manera eficiente las opciones estratégicas que perfilan la lógica comercial de acuerdo con las demandas del mercado (Trimi & Berbegal-mirabent, 2012). La ausencia de una gestión estratégica por la falta de modelo de negocio, falta de armonía con los inversores y falta de competitividad, podría llevar al fracaso a la *startup* (Kopera et al., 2018).

Mukti et al. (2019) recomendaron que las nuevas empresas emergentes sigan un marco metodológico, específicamente un marco de emprendimiento basado en hipótesis, para asegurarse de que tengan un enfoque estructurado para enfrentar las condiciones inciertas que normalmente enfrentan las nuevas empresas, así como las *startups*. Ese método es el de *Lean Startup* que promueve lanzar el producto en la calle rápidamente para validarlo y seguir en base a las sugerencias de los usuarios. Esta es una manera rápida de verificar el valor de la solución e invertir en el lugar adecuado (Words, 2018).

Bednar, Tariskova y Zagorsek. (2018), por su lado mencionaron el caso de la compañía de fabricación de motocicletas Excelsior-Henderson, quienes siguieron el camino de elaboración y ejecución de un elaborado plan de negocios lleno de objetivos y suposiciones, sin descubrimiento de clientes, validación o pruebas iterativas realizadas, lo que llevó a la compañía al fracaso. Este ejemplo permite evidenciar los desafíos que enfrentan las nuevas empresas a través de la lente del método de puesta en marcha lean, incluido el descubrimiento de clientes y la consideración de un producto mínimo viable (MVP).

Uso del MVP. El método *Lean Startup* considera como uno de los pasos más importantes la definición de Producto Mínimo Viable (MVP). Dicha definición es necesaria para comenzar el proceso de aprendizaje integrando los comentarios de los primeros usuarios

lo antes posible. El MVP no es solo un producto mínimo, sino es una estrategia y un proceso dirigido a hacer y vender un producto a los clientes (Lenarduzzi, 2016). Ciligot (2019) y Viktoria (2020) sugirieron los siguientes pasos para construir y planificar un MVP:

1. Averiguar el problema que está resolviendo y para quién (Words, 2018).
2. Identificar y comprender sus necesidades comerciales y de mercado.
3. Definir el flujo de los usuarios.
4. Enumerar todas las características necesarias y priorizarlas.
5. Decidir qué características construir.
6. Compilar, probar y aprender.

Con respecto al cuarto paso, se debe tener en cuenta que el diseño del MVP debe ser lo más simple posible, mantener la simplicidad es particularmente importante debido a que en una *startup* el ritmo de cambio es alto (Baptiste, 2016). Además, se debe considerar que el diseño del MVP no debe estar enfocado solo en la tecnología, sino que esta es solo una parte de la solución. Aunque los aspectos tecnológicos que ofrece el MVP son importantes para determinar el resultado, los clientes a menudo prestan muy poca atención a la tecnología detrás de la superficie. Por lo tanto, no importa en gran medida cuál es la tecnología y qué posibilidades ofrece a menos que ayude a resolver los problemas del cliente. Para ello es fundamental conocer qué piensan los clientes de una característica específica antes de poder declararla tecnológicamente viable, con ello se logra aprovechar eficientemente los recursos (Mansoori, 2017; Haines, 2016).

Por otro lado, un ecosistema de innovación no se trata sólo de desarrollar aplicaciones, sino que es una oportunidad de llevar la tecnología y soluciones a las regiones y educar a los empresarios en un proceso de comercialización efectivo (Haines, 2016). Con respecto al quinto paso, se debe tener en cuenta que muchas de las características del producto que los usuarios soliciten ser incluidas en el diseño inicial, no deben ser incluidas si

no son estrictamente necesarias y prioritarias. Es mejor, que el emprendedor utilice su tiempo en desarrollar experimentos que midan el impacto del MVP. Para medir dicho impacto, se deben capturar datos de referencia, luego recopilar más datos como parte de pruebas planificadas en el MVP inicial y su posterior revisión. La complejidad y el número de pruebas dependen de la información que se recoja (Dobrila, 2012).

Con respecto al sexto paso es importante considerar el riesgo en las pruebas de concepto. Es fundamental seguir un proceso de identificación de riesgos en el que estén involucradas todos los “stakeholders” para garantizar que todos los riesgos cruciales se identifiquen y reciban la prioridad correcta para su tratamiento (Pienaar et al., 2019). En ese sentido, no se debe posponer la entrada en un mercado hasta que el producto esté completamente finalizado (Slávik et al., 2019).

La innovación es un atributo que se considera útil para enfrentar los desafíos de los emprendedores. Según el estudio realizado por Aguilar et al. (2019), los emprendedores cuyos negocios siguieron en operación, los cuales representaron el 70.4% de la muestra, consideraron que las principales causas de la sustentabilidad de su negocio son, la calidad del producto (28%), seguido de haber aprovechado la oportunidad (17%) y haber ofrecido un producto innovador (15%). Sin embargo, no asegura la tasa de éxito en todos los casos; algunos empresarios alcanzaron altos niveles de éxito, a pesar de los puntajes relativamente bajos de innovación (Stauffer, 2016). La innovación no significa cambios radicales, sino una dosis constante de mejoras en los productos / servicios y un deseo continuo de explorar mejores alternativas para hacer negocios. Los emprendedores deben enfocarse en construir un negocio duradero que demuestre al mismo tiempo un valor de mercado sostenido. La idea de negocio / brecha debe basarse en una base sólida de innovación para que las *startups* puedan adaptar su propuesta de valor a su público objetivo principal y crear un negocio que se construya a largo plazo (Jain, 2010).

2.4 Conclusiones

La revisión de la literatura muestra cierta información que trata de explicar los factores clave de éxito para una *startup*. Sin embargo, no son muchos los estudios recogidos debido a que el tema es relativamente nuevo (2011/2012) y al acceso, no son muchas las instituciones académicas, incubadoras, aceleradoras que imparten ese conocimiento. La información revisada permitió concluir que no existe un consenso entre los autores de cuáles serían los factores clave de éxito.

Por su parte, Moghaddam (2015) mencionó que la tasa de éxito del emprendimiento está relacionada con la experiencia previa en la industria y en el desarrollo de *startups* (experiencia previa, factor individual); Jain (2010), Blank y Euchner (2018) mencionaron que la actitud de los fundadores y el incesante impulso interno para tener éxito en los negocios son factores clave (talento del líder emprendedor, factor individual); Kopera et al. (2018) mencionó que uno de los factores más importantes es el de quedarse sin efectivo, sin financiamiento (opción financiera, factor organizacional); Pienaar et al. (2019), Mukti et al. (2019) y Words (2018) mencionaron que es fundamental realizar una investigación del mercado con el objetivo de identificar a los competidores, conocer y entender las necesidades de los clientes y las fuerzas externas en el mercado (análisis del mercado, factor organizacional); Lenarduzzi (2016), mencionó que uno de los pasos más importantes del método *Lean Startup* es la definición de Producto Mínimo Viable (MVP), necesaria para comenzar el proceso de aprendizaje integrando los comentarios de los primeros usuarios lo antes posible (factor de producto). Sin embargo, la revisión de literatura permite proponer un marco integrado de los diferentes factores clave de las *Startups* (ver Tabla 2). Estos son tres:

1. Individuales: los cuales consideran los elementos relacionados con la personalidad del individuo, sus vivencias y experiencias relacionadas; y se presentan a través de la experiencia previa en y talento del líder emprendedor.

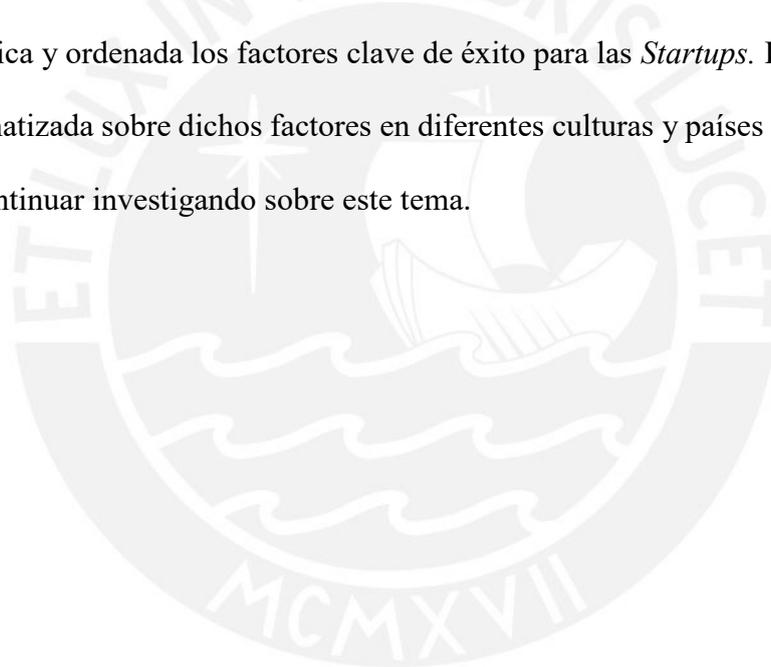
Tabla 2

Sustento del Marco Integrado sobre los Factores Clave de Éxito de las Startups

Factores	Clasificación	Detalle	Cantidad de publicaciones asociadas	%	Referencias
Individuales	Experiencia previa en la Implementación de Startups	Experiencia previa en el desarrollo e implementación de <i>startups</i>	3	3%	Anatolijs, P. (2019), Baptiste, A. (2016), Makhele, L., & Barnard, B. (2020)
	Experiencia Profesional	previa Educación académica, experiencia profesional previa relacionada con la industria	4	4%	Makhele, L., & Barnard, B. (2020), Moghaddam, K. (2015), Ratzinger, D., Amess, K., Greenman, A., & Mosey, S. (2018), Tvaronavičienė, M. (2016)
	Red de Contactos	Amplia red de contactos	9	10%	Abdul Rahim, A. B., Ahmad, S. Z., Wright, N. S., & Skoko, H. (2017), Anderson Galvão, Marques, C., Franco, M., & Mascarenhas, C. (2019), Haines, T. (2016), Isabelle, D. A. (2013), Laužikas, M., Tindale, H., Bilota, A., & Bielousovaitė, D. (2015), Markley, D. M., Lyons, T. S., & Macke, D. W. (2015), Stam, E. (2015), Van Rijnsoever, F., J., Van Weele, M., A., & Eveleens, C. P. (2017), World Economic Forum (2013)
	Talento del Emprendedor	Líder Tener la premisa de siempre seguir (ambición), resiliente, paciente y persistente, capacidad de asumir riesgos, disposición a salir del edificio para entrevistar a los potenciales clientes, pivotar, cambiar, trabajar en equipo, líder tipo <i>champion</i> , habilidades gerenciales.	13	14%	Anatolijs, P. (2019), Belhadi, A. (2018), Blank, S., Euchner, J. (2018), Brattström, A. (2019), DasGupta, R. (2017), Haines, T. (2016), Jain, A. (2010), Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018), Lindborg, H. J. (2019, 01), Makhele, L., & Barnard, B. (2020), Marijn, v. W., van Rijnsoever, F., J., Eveleens, C. P., Steinz, H., Niels, v. S., & Groen, M. (2018) Pienaar, C., van der Lingen, E., & Preis, E. (2019), Clark, K. & Hallam, C. (2015)
Organizacionales	Análisis del Mercado	Investigación del mercado, identificar a los competidores a los "stakeholders", conocer y entender las necesidades de los clientes y las fuerzas externas en el mercado, marketing, comunicación y estrategia de ventas. Proceso de innovación centrado en el cliente.	14	15%	Dobrila, R. M. (2012), Gilbert, I., & Davies, S. (2011), Jain, A. (2010), Keathley, J. (2019, 03), Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018), Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018), Leoveanu, V. M. (2018), Mansoori, Y. (2017), Marijn, v. W., van Rijnsoever, F., J., Eveleens, C. P., Steinz, H., Niels, v. S., & Groen, M. (2018), Moghaddam, K. (2015), Mukti, I. Y., Wibowo, A. P. W., & Galih, S. (2019), Pienaar, C., van der Lingen, E., & Preis, E. (2019), Slávik, Š., Hagarová, R., Ljudvigová, I., & Zagoršek, B. (2019), Words, S. (2018)
	Financiamiento	Falta de recursos, quedarse sin efectivo, sin financiamiento. Opción de financiamiento.	7	8%	Aguilar, A. L. S., Howlet, L. C. P., Gutiérrez-Diez, M.C., Ramos, M. C., & López, R. S. (2019), Anatolijs, P. (2019), Fábio, L. O., & Kotabe, M. (2019), Frid, C. J. (2015), Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018), Laužikas, M., Tindale, H., Bilota, A., & Bielousovaitė, D. (2015), Marijn, v. W., van Rijnsoever, F., J., Eveleens, C. P., Steinz, H., Niels, v. S., & Groen, M. (2018)
	Rápida reacción para adaptarse a los cambios	Capacidad de adaptarse mejor ante los constantes cambios (hacer pivotes), responder oportunamente ante las expectativas declaradas y no declaradas de todos los "stakeholders".	7	8%	Brattström, A. (2019), Coulson-Thomas, C. (2015), Fábio, L. O., & Kotabe, M. (2019), Joshi, P. (2017), Mansoori, Y. (2017), Mukti, I. Y., Wibowo, A. P. W., & Galih, S. (2019), Ries, R. (2012)
	Tener el equipo adecuado	Diversidad cultural, de género, equipo capacitado, actividades de aprendizaje continuo, cultura definida, compromiso voluntario de los miembros, trabajo en conjunto durante tiempos difíciles, cambio constante y flexibilidad.	16	17%	Anatolijs, P. (2019), Belhadi, A. (2018), Blank, S., Euchner, J. (2018), Brattström, A. (2019), Coulson-Thomas, C. (2015), González, E. A., & Rivera, C. C. (2017), Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018), Laužikas, M., Tindale, H., Bilota, A., & Bielousovaitė, D. (2015), Lindborg, H. J. (2019, 01), Mátyás, B., Soriano, B., Carpio, I., & Carrera, P. (2018), Moghaddam, K. (2015), Niculescu, G., Jinaru, A., & Cojocaru, F. (2014), Sandgren, M. (2014), Sekliuckiene, J., Vaitkiene, R., & Vainauskiene, V. (2018), Clark, K. & Hallam, C. (2015)
Metodológicos	Metodología	Validar un modelo de negocio en lugar de ejecutar un plan de negocios, emprendimiento basado en hipótesis, seguimiento de métricas de innovación relacionadas con los resultados a más corto plazo. Producto Mínimo Viable (MVP), que resuelva un problema y entienda las necesidades de los potenciales clientes y de todas los "stakeholders", no enfocado solo en la tecnología y que tenga el componente de innovación.	7	8%	Bednar, R., Tariskova, N., & Zagoršek, B. (2018), Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018), Mansoori, Y. (2017), Mukti, I. Y., Wibowo, A. P. W., & Galih, S. (2019), Müller, C., Poandl, E. M., & Glinik, M. (2019), Trimi, S., & Berbegal-mirabent, J. (2012) y Words, S. (2018)
	Uso de MPV	Producto Mínimo Viable (MVP), que resuelva un problema y entienda las necesidades de los potenciales clientes y de todas los "stakeholders", no enfocado solo en la tecnología y que tenga el componente de innovación.	13	14%	Aguilar, A. L. S., Howlet, L. C. P., Gutiérrez-Diez, M.C., Ramos, M. C., & López, R. S. (2019), Baptiste, A. (2016), Ciligot, C. (2019), Dobrila, R. M. (2012), Haines, T. (2016), Jain, A. (2010), Lenarduzzi, V. (2016), Mansoori, Y. (2017), Pienaar, C., van der Lingen, E., & Preis, E. (2019), Slávik, Š., Hagarová, R., Ljudvigová, I., & Zagoršek, B. (2019), Stauffer, D. (2016), Viktoria, K. (2020) y Words, S. (2018)

2. Organizacionales: los cuales consideran los elementos que se desarrollan dentro de la organización; y se presentan a través del análisis del mercado, la opción financiera, la rápida reacción para adaptarse a los cambios y el tener el equipo adecuado.
3. Metodológicos: los cuales consideran los factores referidos a la metodología desarrollada y el producto.

La propuesta de clasificación de la investigación será de utilidad no solo para los emprendedores sino también para las universidades, incubadoras, aceleradoras quienes desarrollan programas de capacitación en diversos temas relacionados puesto que presenta en forma esquemática y ordenada los factores clave de éxito para las *Startups*. La falta de evidencia sistematizada sobre dichos factores en diferentes culturas y países hace necesaria la necesidad de continuar investigando sobre este tema.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito exploratorio con un enfoque cualitativo para identificar cuáles son los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú. Se entiende que las *startups* al terminar sus proyectos con el estado finalizado están cumpliendo los objetivos de la iniciativa StartUp Perú, los mismos que se definen como éxito para éstas. La metodología utilizada en la investigación es la de casos de estudio múltiples con diseño holístico bajo un enfoque cualitativo y con propósito exploratorio, utilizando la entrevista semiestructurada a profundidad a través de una guía de entrevista como instrumento de medición, de acuerdo con el objetivo principal. El diseño y el desarrollo de las preguntas para las entrevistas, derivan de la revisión de la literatura realizada en el capítulo 2.

3.1 Diseño de la Investigación

El objetivo de esta investigación es identificar cuáles son los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú. En ese sentido, se empleó un enfoque cualitativo debido a que: (a) se pretende identificar los factores de éxito de las *startups* a través de la guía realizada y del análisis e interpretación de los datos recolectados durante las entrevistas (Creswell, 2009); y (b) se identificó en la revisión de la literatura que son pocos los estudios que abordan los factores relevantes específicos asociados a las *startups* (Creswell, 2009).

La investigación ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico debido a que se analiza la naturaleza global de cada emprendimiento que obtuvo algún tipo de financiamiento de StartUp Perú y cuyo proyecto terminó en estado finalizado, es decir implica una sola unidad de análisis (Yin, 2003). Según Yin (2003), “la evidencia de casos múltiples a menudo se considera más convincente y, por lo tanto, el estudio general se considera más robusto.” (p. 46). Por lo cual se consideró el caso de

estudios múltiples. Se emplearon entrevistas como métodos de investigación para profundizar el análisis de las variables, que permitieron generar un patrón común entre los emprendimientos. Adicionalmente, debido a que no se tiene ningún control sobre los eventos relacionados a los emprendedores o los proyectos analizados, la metodología elegida para responder la pregunta de la presente investigación es el estudio del caso (Yin, 2003). En ese sentido, la pregunta de investigación se enfoca en qué (what) factores de éxito están asociados con los *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú y que lograron terminar sus proyectos en estado finalizado; en cómo (how) se asocian estos factores a las *startups* y el por qué (why) (Yin, 2003).

El muestreo utilizado es el del tipo propósito o *purposeful sampling* puesto que permite entender el problema y la pregunta de investigación. Este tipo de muestreo puede incluir cuatro aspectos: (a) el entorno donde se realizará la investigación, (b) las personas que serán entrevistadas, (c) los eventos, y (d) el proceso dentro del entorno (Creswell, 2009). Además, requiere la definición de ciertos criterios que permitan incluir las *startups* como parte de la presente investigación. Los criterios utilizados para este tipo de muestreo fueron: (a) proyectos de la base de datos de Innóvate Perú que hayan ganado algún concurso para obtener financiamiento de StartUp Perú a agosto 2019; y (b) proyectos terminados en estado finalizado con el objetivo de identificar los resultados positivos que les permitieron cumplir con los objetivos de StartUp Perú. Se entrevistaron a los fundadores o altos ejecutivos de cada *startup* y en todos los casos para proteger la privacidad de los participantes sus nombres han sido reemplazados por seudónimos. Según Creswell (2009) la investigación cualitativa “no necesariamente sugiere muestreo aleatorio o selección de un gran número de participantes y sitios, como se encuentra típicamente en la investigación cuantitativa” (p. 178). Según Charmaz (2014) no se puede parar el proceso de obtención de información hasta que se haya logrado la saturación teórica. “En otras palabras, sus categorías son sólidas

porque no ha encontrado nuevas propiedades de estas categorías y sus propiedades establecidas representan patrones en sus datos” (p. 212). Por su lado, Yin (2003) indicó que los casos de estudio múltiple usan la lógica de replicación y no de muestreo. “Cada caso debe seleccionarse cuidadosamente para que (a) prediga resultados similares (una réplica literal); o (b) prediga resultados contrastantes, pero por razones predecibles (una réplica teórica)” (p. 47); además “no debe usarse una lógica de muestreo, los criterios típicos con respecto al tamaño de la muestra también son irrelevantes” (p.48) Por lo tanto, en este caso debe entenderse la muestra como “un reflejo del número de réplicas de casos, tanto literales como teóricos, que necesita o le gustaría tener en su estudio.” (p. 51). En ese sentido, se establecieron 19 como los casos para la presente investigación.

3.2 Consentimiento Informado

Se aplicó el consentimiento informado de acuerdo con el formato del Apéndice A como parte del proceso de recolección de los datos. En este formato se explican las condiciones, objetivos y procedimientos que se llevarán a cabo. El mismo ha sido aceptado y firmado por el informante antes de proceder con la entrevista. Con motivo de proteger la privacidad de los informantes, sus nombres fueron reemplazados por seudónimos y sus respuestas fueron codificadas con el propósito de proteger su identidad.

3.3 Procedimientos de Registro de Datos

Según Avolio (2015), el protocolo del caso es una guía de procedimientos que deben realizarse durante la fase de recolección de datos: (a) generalidades del estudio, incluyendo antecedentes, objetivos, preguntas y marco teórico; (b) descripción de los procedimientos de recolección de datos en el campo incluye datos de la muestra, las preguntas de clasificación, la forma de invitar a la entrevista, la revisión de información y documentos previos a la entrevista y, los sistemas de grabación; (c) las preguntas que se encuentran en la guía de entrevista; y (d) la forma de reportar el caso, considerando los datos generales, formatos

utilizados, documentos y fotografías obtenidas, transcripción de las entrevistas y reporte del investigador. El protocolo del estudio se presenta en el Apéndice B. El cuestionario empleado durante las entrevistas se basó en los grupos de factores individuales, organizacionales y metodológicos identificados como parte de la revisión de literatura del Capítulo 2 y fue validado por expertos en temas afines. Adicionalmente, Yin (2003) indicó que los casos piloto ayudan en la generación de preguntas relevantes y permiten aclarar el diseño de la investigación. Por lo cual, se realizaron dos entrevistas pilotos el 22 y 26 de agosto del 2020 con el objetivo de probar la Guía y realizar ajustes necesarios. La Guía fue validada por los mismos.

Posteriormente, se efectuaron las entrevistas semiestructuradas a profundidad vía videollamada las cuales se realizaron del 22 de agosto al 27 de septiembre del 2020. Al establecer el contacto antes del inicio de la entrevista, los investigadores se presentaron como estudiantes de CENTRUM Graduate Business School del programa Global MBA XII quienes se encuentran realizando su tesis de grado y se explicó brevemente el propósito del estudio, mencionando las variables en las que se quiere profundizar, así como la importancia de la investigación. Luego se validó si el informante cumplía con el perfil requerido de ser el fundador de la *startup* o contaba con un cargo de alto nivel por el cual tuviera conocimiento del desempeño del *startup* durante su participación en StartUp Perú. Una vez captado el interés, uno de los investigadores describió al futuro entrevistado el estudio con más detalle y explicó la necesidad de establecer la entrevista. Inmediatamente, se leyó el consentimiento informado y los informantes otorgaron su aprobación vía *Google Forms* para poder dar inicio a las entrevistas.

Con respecto a las fuentes de evidencia, debido a las restricciones por la Pandemia, se consideraron tres de las seis fuentes recomendadas por Yin (2003): (a) documentación que pueda ser revisada en varias ocasiones, no intrusivo, exacta, con amplia cobertura en el

tiempo, (b) registro de archivos, y (c) entrevistas por cada *startup*. La base de datos de la presente investigación está compuesta por: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de consentimiento aprobado por cada participante (ver Apéndice A), (c) documentos relacionados con el caso; (d) formato de notas de campo (ver Apéndice D); (e) formato de notas de entrevista (ver Apéndice E), y (f) transcripciones de las entrevistas. Para lograr una cadena de evidencia se recopiló en un archivo digital la información recabada por cada entrevista y se registró la fecha y hora de registro.

3.3.1 Esquema de las entrevistas

Se contactó por teléfono y/o correo electrónico a los emprendedores que cumplieran con el perfil requerido, posteriormente los investigadores se presentaron como estudiantes de CENTRUM Graduate Business School del programa Global MBA XII, y se explicó el propósito del estudio y el objetivo de la entrevista. Al obtener el consentimiento de los informantes, se acordó una fecha y hora para programar la entrevista a través de una videollamada. Además, se les comentó que la entrevista se realizaría siguiendo una Guía que facilite profundizar en las percepciones, experiencias, competencias y características más resaltantes que permitieron que cada *startup* lograra finalizar su proyecto con StartUp Perú. Durante la entrevista fue importante desarrollar un vínculo de confianza y empatía con los informantes, yendo de lo general a lo particular, de modo que permitiese obtener información con el detalle necesario para la investigación. Cada entrevistado comentó y aportó su experiencia, que fue tomada como única en cada caso; esto fue fundamental para poder obtener las conclusiones para la presente investigación. Todas las entrevistas se realizaron de acuerdo con el Protocolo del Caso (ver Apéndice B) y siguiendo la Guía de Entrevista (ver Apéndice C).

3.3.2 Procedimiento para la codificación de los factores

Como parte del análisis de la literatura en el capítulo 2, se identificaron tres grupos de

factores: (a) individuales, (b) organizacionales, y (c) metodológicos; y diez factores relacionados a estos grupos. Los diez factores identificados en el capítulo 2 sumados a los cuatro nuevos factores identificados producto del análisis de las entrevistas, que también se encuentran relacionados a los grupos identificados en el capítulo 2, constituyeron los códigos que se utilizaron para el análisis de las entrevistas.

3.4 Instrumentos

De acuerdo con Yin (2003) en el proceso de la entrevista el investigador debe seguir la guía de entrevista, a la vez llevarla como una conversación con preguntas que surjan y que permitan satisfacer el propósito de la investigación. “Lo más común es que las entrevistas de estudio de caso sean de naturaleza abierta, en las cuales puede preguntar a los participantes sobre los hechos de un asunto, así como sus opiniones sobre los eventos.” (Yin, 2003, p. 90). Para la presente investigación se usó como instrumento la Guía de Entrevista (ver Apéndice C), dicha guía presenta las preguntas formuladas según la literatura revisada para los propósitos de la presente investigación.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

De acuerdo con Creswell (2009), el proceso de análisis implica preparar los datos, profundizar en la comprensión de los datos, representar los datos y hacer una interpretación que contenga el mayor significado posible de lo identificado. Para un mejor análisis, se procesó la información obtenida en las entrevistas a través de la herramienta Atlas.ti, que ayudó a codificar los términos, diagramar y a establecer comparaciones por separado entre los textos de las entrevistas realizadas para descubrir relaciones, similitudes o coincidencias entre sí, como una ayuda para relacionar los hallazgos sobre los factores identificados en el marco teórico del capítulo 2. Se consideraron las dos entrevistas pilotos como parte del análisis debido a que la guía utilizada no sufrió modificación alguna, producto de la validación.

3.5.1 Análisis individual de casos

La presente investigación siguió los pasos sugeridos por Creswell (2009): (a) organizar y preparar los datos para el análisis, (b) entender el significado de todos los datos, (c) codificar y organizar todo el material en segmentos que permitan dar significado a la información; (d) desarrollar una representación detallada de información sobre personas a través de la codificación, lugares o eventos en un entorno; (e) elaborar una representación de la descripción y los temas identificados que se transmitirán en los resultados, e (f) identificar las lecciones aprendidas y/o conclusiones de la investigación.

Se ingresaron las transcripciones de las diecinueve entrevistas a la herramienta Atlas.ti, utilizando en ella códigos (etiquetas) para los diferentes grupos de factores (individuales, organizacionales y metodológicos) y factores que permitieron el éxito de las *startup*; basados en las preguntas planteadas y el marco teórico de la investigación. Posteriormente, luego de revisar cada entrevista transcrita, se escribieron reportes y se levantaron citas codificadas por cada grupo de factores y factores de cada una de las entrevistas para facilitar el posterior análisis y la posible inclusión -de ser necesario para respaldar similitudes, diferencias o hallazgos- de las citas en la investigación.

3.5.1 Análisis transversal de casos

Según Yin (2003), el análisis transversal de casos es más fácil y sus resultados son más sólidos que tener un solo caso. “La técnica trata cada estudio de caso individual como un estudio separado. De esta forma, la técnica no difiere de otras técnicas de investigación y agrega nuevos resultados a una serie de estudios individuales.” (Yin, 2003, p. 134). Se estructuró la información para realizar el análisis transversal luego del análisis individual de cada caso. En el análisis transversal se realizó la siguiente relación: (a) la información de las características y/o factores de éxito asociados a las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú y que terminaron en estado finalizado, y (b) la información de

los casos que se relacionen con más de un factor en común en las *startups* analizadas. En este sentido, se buscó que cumplan con los criterios de enraizamiento (factores que se presentaron con mayor frecuencia) y densidad (factores que tienen mayor cantidad de asociaciones con otros factores). Según Charmaz (2014) la teoría del enraizamiento involucra al investigador en el análisis de datos mientras los recopila. Mientras se realiza el análisis y la recopilación de datos, ambas actividades se moldean mutuamente en un proceso iterativo. Asimismo, las categorías también deben ser teóricamente densas y con propiedades suficientes para el correcto dimensionamiento. Ello permite que una teoría pueda ser explicada y satisfactoria. (Corbin & Straus, 1990).

3.6 Validez y Confiabilidad

Para Creswell (2009) la validez implica que se verifique la exactitud de los hallazgos, mientras que la confiabilidad implica que el enfoque del investigador sea consistente entre diferentes investigadores y diferentes proyectos. Adicionalmente, Yin (2003) propuso que se deben implementar cuatro condiciones que permitirán asegurar la calidad de la investigación: validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad.

3.6.1 Validez de constructo

Se utilizaron las siguientes estrategias para asegurar la validez:

1. Se aplicó la triangulación de la información que permitió acceder a múltiples fuentes de recolección: (a) se realizó una entrevista semiestructurada con un guía de preguntas abiertas a diecinueve fundadores o altos ejecutivos con conocimiento del comportamiento de cada *startup* durante el proyecto realizado bajo el financiamiento de StartUp Perú, (b) se realizaron anotaciones desde el inicio y fin en cada una de las entrevistas; y (c) se realizó la búsqueda, recolección y análisis de documentos libres en diversas fuentes digitales ó páginas web sobre *startups*.
2. se obtuvo la validación de expertos o asesores que aportaron su experiencia y

- conocimiento en cuanto al enfoque estratégico del estudio y la guía de entrevista.
3. Se mantuvo una cadena de evidencia que permitió dar sustento a lo señalado por los entrevistados.
 4. Y se realizaron dos entrevistas piloto que permitieron probar y validar la Guía de Entrevista realizada.

3.6.2. Validez externa

Según Yin, la validez externa permite establecer el dominio en el que se pueden generalizar los hallazgos de un estudio, además, en la generalización analítica, el investigador se esfuerza por generalizar un conjunto particular de resultados a alguna teoría más amplia (Yin, 2003). Esta generalización no ocurre de forma deliberada para el caso de estudios múltiples, pues debe de probarse a través de las repeticiones de los resultados (Yin, 2003). En la presente investigación se utilizó una extensa revisión de literatura. Para efectos de incrementar la validez del estudio, se realizó la triangulación de datos a través del uso de fuentes múltiples de información tales como: (a) la entrevista semiestructurada, (b) la nota de la entrevista, y (c) el estudio de información libre de *startups*. Ello permitió comparar la información provista por los entrevistados sobre el comportamiento de las *startups* y la información pública de las mismas, validando la información obtenida a través de las entrevistas a profundidad con evidencias escritas de otras fuentes.

3.6.3. Confiabilidad

Según Yin, “el objetivo es minimizar los errores o sesgos en un estudio asegurándose de que, si un investigador posterior sigue los mismos procedimientos descritos por un investigador anterior y realiza el mismo estudio de caso otra vez, el investigador posterior debería llegar a los mismos hallazgos y conclusiones (Yin, 2003, p.37)”. Indicó también que se deben documentar los procedimientos realizados con suficiente detalle y lo más operacionalmente posible para poder incrementar el nivel de fiabilidad del estudio de caso

(Yin, 2003). Por este motivo, se hace referencia a dos procedimientos utilizados en este estudio: (a) el uso de un protocolo de la entrevista para manejar la investigación, y (b) contar con uno o varios especialistas o expertos para la validación del instrumento de investigación (Yin, 2003).

3.7 Conclusiones

El diseño de la investigación es de enfoque cualitativo con carácter exploratorio, empleando la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. Esto permitió identificar los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú y terminaron en estado finalizado. Se utilizó como instrumento una guía de entrevista (ver Apéndice c), la cual permitió obtener información relevante para la investigación. La muestra considerada es los emprendimientos o *startups* de la base de datos de Innóvate Perú a agosto 2019 que hayan obtenido financiamiento de StartUp Perú y cuyos proyectos hayan terminado en estado finalizado. Los entrevistados cumplen con los requisitos solicitados y fueron informados del objetivo académico del estudio, protegiendo su identidad mediante la firma de un consentimiento informado.

Los resultados fueron analizados utilizando el software Atlas.ti para agrupar la información por códigos. Con ello, se logró generar un análisis de frecuencias; y se pudo evidenciar e identificar cuáles son los factores más empleados por las *startups* por ende, cuáles son los factores clave de éxito.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

4.1 Perfil de los Entrevistados

Los perfiles de los entrevistados y su nomenclatura se detallan en la Tabla 3. De estas entrevistas se identificaron los resultados del estudio de investigación. Toda la información se recolectó y analizó de manera ordenada, siguiendo los lineamientos indicados en el Capítulo 3; de esta manera se logró identificar cuáles son los factores clave de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú.

Para el desarrollo de esta investigación se entrevistó a 19 representantes (entre fundadores y gerentes) de *startups* que tengan como estado finalizado dentro de la base del Concurso StartUp Perú. Se aprecia en la muestra que los entrevistados han tenido experiencia en diversas industrias siendo la predominante la industria de Tecnología de la Información (TI), seguido de consumo masivo. La mayoría de los entrevistados son ingenieros siendo Ingeniería de Sistemas la carrera que predomina, seguido de Ingeniería Electrónica e Industrial. Asimismo, han culminado sus estudios de pregrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

4.2 Presentación y Discusión de Resultados

El proceso de análisis se realizó en tres pasos. Como primer paso, se hizo una revisión a profundidad de las transcripciones realizadas por cada una de las entrevistas, con el objetivo de identificar frases que se puedan relacionar a la pregunta central de investigación; además permitió la reducción de datos lo que facilitó que se pueda continuar con el siguiente paso del análisis.

El segundo paso consistió en la codificación de datos, es decir, la recopilación mediante marcas de frases o expresiones realizadas por los entrevistados. Esta codificación utilizó como base la agrupación de los factores encontrados en el marco teórico.

Tabla 3

Perfil de los Informantes

N°	Pseudónimo	Startup	Universidad	Carrera	Industrias previas	Fecha de Entrevista	Duración	Peso (MB)
1	Entrevistado 1	Medical Innovation and Technology	PUCP	Ingeniería Electrónica	Tecnología de la Información, Salud, Consumo masivo	22/08/2020	49:47:00	71.7
2	Entrevistado 2	Easy Pet	PUCP	Ingeniería Electrónica	Tecnología de la Información, Telecomunicación	26/08/2020	47:43:00	68
3	Entrevistado 3	Qaira	PUCP	Ingeniería Mecatrónica	Minería, Educación	26/08/2020	44:34:00	72.4
4	Entrevistado 4	Chazki	PUCP	Comunicación	Tecnología de la Información, Consumo masivo, Telecomunicación	27/08/2020	56:52:00	155
5	Entrevistado 5	Innova Funding	Universidad del Pacifico	Administración	Finanzas	28/08/2020	01:06:32	91.4
6	Entrevistado 6	H2dr0nes	Universidad de Lima	Ingeniería de Sistemas	Minería, Finanzas, Consumo masivo, consultoría, Pesquera	28/08/2020	48:03:00	208.4
7	Entrevistado 7	Supay	Universidad Agraria	Agrónomo	Agricultura	30/08/2020	43:48:00	62.7
8	Entrevistado 8	Rebaja tus cuentas	PUCP	Ingeniería de Sistemas	Consumo masivo	2/09/2020	30:54:00	158.8
9	Entrevistado 9	Mitienda.Pe	Toulouse Loutrec	Diseño Gráfico	Diseño Gráfico	4/09/2020	01:04:41	93.6
10	Entrevistado 10	Familia Saludable	Universidad Pedro Ruiz Gallo	Ingeniería de Sistemas	Tecnología de la Información, Finanzas, Comercio Electrónico	4/09/2020	51:32:00	296.9
11	Entrevistado 11	iFurniture	UNI	Arquitectura	Retail	5/09/2020	01:08:43	276.7
12	Entrevistado 12	Hope	PUCP	Ingeniería Industrial	Tecnología de la Información, Educación	8/09/2020	47:21:00	246.2
13	Entrevistado 13	Puquchi	Universidad de Piura	Ingeniería Mecánica-Eléctrica	Agricultura, Minería, Educación, La Marina	10/09/2020	50:08:00	64.2
14	Entrevistado 14	Compendio	PUCP	Periodismo	Prensa	16/09/2020	01:06:15	89.3
15	Entrevistado 15	GoAmbu	PUCP	Ingeniería Informática	Salud, Automotriz y Consultoría	17/09/2020	53:46:00	72.7
16	Entrevistado 16	Doktuz	Universidad Cayetano Heredia	Medicina	Salud	23/09/2020	01:26:26	114.1
17	Entrevistado 17	Strategio	San Marcos	Computación e Informática	Manufactura, Operador Logístico	27/09/2020	54:47:00	79.7
18	Entrevistado 18	Comparabien	PUCP	Ingeniería Industrial	Consumo masivo	27/09/2020	01:11:34	739.3
19	Entrevistado 19	Riqra	PUCP	Ingeniería de Sistemas	Tecnología de la Información, Telecomunicaciones, Consultoría y Seguros	27/09/2020	51:58:00	81.7

En paralelo, se colocaron observaciones a las codificaciones cuando se consideró necesario y se generaron anotaciones sobre hallazgos por cada entrevista. El tercer paso consistió en agrupar las citas extraídas por cada código para la posterior asociación con los grupos de factores clave de éxito. La agrupación también tuvo como objetivo el verificar que se respondan las preguntas de la investigación.

Los resultados se presentan en función de la pregunta de investigación. De acuerdo con la información recabada en la revisión de literatura del Capítulo 2 de este estudio, se identificó que los factores clave de éxito para las *startups* se agrupan en factores (a) individuales, (b) organizacionales, y (c) metodológicos.

El análisis de los resultados ha permitido validar y complementar el marco de referencia presentando en el capítulo 2. Además, producto del análisis de las entrevistas no se encontraron nuevas agrupaciones de factores, sin embargo, si se encontraron nuevos factores por cada agrupación. En la Tabla 4 se muestra la frecuencia de factores en base a su aparición en las entrevistas y menciones por entrevista de acuerdo al procesamiento realizado en el *Software Atlas.ti*.

Luego del análisis de las entrevistas se identificó que los factores que se presentaron con mayor frecuencia son: (a) el uso de la tecnología, (b) la red de contactos, (c) el talento del líder emprendedor, (d) el tener el equipo adecuado, y (e) encontrar un mercado. Esto puede entenderse como enraizamiento según se indica en el Capítulo 3 y se aprecia en la Tabla 5.

Asimismo, se verificó que los factores que tienen mayor cantidad de asociaciones con otros factores son encontrar un mercado y red de contactos; lo cual implica densidad. Debido a ambos indicadores se puede inferir que los factores que tienen mayor relevancia, son Red de contactos y Encontrar un mercado que pertenecen a los grupos de Individuales y Organizacionales respectivamente.

Tabla 4

Frecuencia de Factores en Base a su Aparición en las Entrevistas y Menciones

Grupo de Factores	Clasificación	Detalle	Entrevista	Entrevista	Entrevis	Total	Total																
			do 1	do 2	tado 3	tado 4	tado 5	tado 6	tado 7	tado 8	tado 9	tado 10	tado 11	tado 12	tado 13	tado 14	tado 15	tado 16	tado 17	tado 18	tado 19	Aparición en Entrevistas	Menciones
Individuales	Experiencia previa en la Implementación de Startups	Identificado	0	1	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	8	9
	Experiencia previa Profesional		en el	0	3	0	2	2	1	1	0	0	2	4	1	1	1	0	1	0	1	1	13
	Red de Contactos	Capítulo 2	3	2	1	3	1	3	3	1	2	1	2	0	0	1	2	1	2	1	1	17	30
	Talento del Líder Emprendedor	Nuevo	3	1	0	1	0	4	0	1	0	1	4	2	0	1	2	3	1	4	1	14	29
	Comprender el problema		0	1	0	0	4	1	1	0	2	0	0	1	3	1	0	3	0	1	2	11	20
	Análisis del Mercado		0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4
	Organizacionales	Financiamiento	Identificado	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	9
Rápida reacción para adaptarse a los cambios		en el		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	6	6
Tener el equipo adecuado		Capítulo 2	2	0	2	1	2	2	0	0	1	3	3	2	1	0	2	3	0	4	1	14	29
Alianzas no Comerciales		Nuevo	2	1	0	3	2	2	0	1	2	0	6	1	1	1	1	1	1	0	1	15	26
Encontrar un mercado			2	6	0	3	0	0	0	2	1	2	3	1	2	1	1	2	0	1	1	14	28
Método lógicos	Metodología	Identificado	1	2	2	1	2	1	0	1	1	2	2	1	0	2	1	1	0	4	1	16	25
	Uso de MVP	en el	0	1	0	2	0	3	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	1	0	7	11
	Uso de la tecnología	Nuevo	3	2	3	1	2	2	0	2	0	2	5	1	1	1	2	2	0	1	1	16	31

Tabla 5

Enraizamiento y Densidad de Factores

Grupo de Factores	Clasificación	Detalle	Enraizamiento	Densidad
	Experiencia previa en la Implementación de Startups		9	3
Individuales	Experiencia previa Profesional	Identificado en el Capítulo 2	21	4
	Red de Contactos		30	9
	Talento del Líder Emprendedor		29	2
	<i>Comprender el problema</i>	<i>Nuevo</i>	20	5
	Análisis del Mercado		6	0
Organizacionales	Financiamiento	Identificado en el Capítulo 2	10	1
	Rápida reacción para adaptarse a los cambios		6	1
	Tener el equipo adecuado		29	2
	<i>Alianzas no comerciales</i>	<i>Nuevo</i>	26	2
	<i>Encontrar un mercado</i>		28	15
Metodológicos	Metodología	Identificado en el Capítulo 2	25	9
	Uso de MPV		11	4
	<i>Uso de la tecnología</i>	<i>Nuevo</i>	31	5

4.2.1 Factores clave de éxito de una *startup*

De acuerdo con la información recabada en la revisión de literatura del Capítulo 2 de este estudio, se identificó que los factores clave de éxito para las *startups* se agrupan en los siguientes factores: (a) individuales, (b) organizacionales, y (c) metodológicos. Se consideran factores individuales a los elementos relacionados con la personalidad del individuo, sus vivencias y experiencias relacionadas; dentro de los factores individuales se identificaron los siguientes: (a) experiencia previa en la implementación de *startups*, (b) experiencia previa profesional, (c) red de contactos, y (d) talento del líder emprendedor.

Se consideran factores organizacionales a los elementos que se desarrollan dentro de la organización; dentro de los factores organizaciones se identificaron los siguientes: (a) análisis del mercado, (b) financiamiento, (c) rápida reacción para adaptarse a los cambios y (d) tener el equipo adecuado.

Se consideran factores metodológicos a los factores referidos a la metodología desarrollada y al producto (diseño, creación y salida al mercado del producto) puesto están intrínsecamente relacionados con el marco metodológico; dentro de los factores metodológicos se han identificado los siguientes: (a) metodología, y (b) uso del MVP.

Factores Individuales. De acuerdo con el análisis de las entrevistas, se identificó que el grupo de factores individuales es clave para el éxito de las *startups*. El detalle de cada uno se presenta a continuación. Los factores individuales con mayor frecuencia de aparición en las entrevistas fueron red de contactos y talento del líder emprendedor con 17 y 14 menciones respectivamente tal como se observó en la Tabla 2. El factor menos mencionado fue experiencia previa en la implementación de *startups* con ocho menciones. Esa información es coherente con la frecuencia de menciones por entrevista. Producto de las entrevistas, se encontró un nuevo factor individual: comprender el problema con una frecuencia de aparición en las entrevistas de 11 menciones tal como se mostró en la Tabla 4.

Contar con experiencia previa en la implementación de *Startups* es un factor individual clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con ocho entrevistados, puesto que les permitió implementar de una manera más rápida y ágil su proyecto, además de contar con red de contactos ya establecida. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Nuestro primer emprendimiento que se llama PYME.pe es un directorio de empresas... Eso nos abrió un montón de puertas, llamamos la atención de los Bancos, de las empresas de telefonía que todos querían llegar a las pymes (...) Nos invitaban a congresos a dar charlas que nos regalaban stands en ferias, estábamos en varias ferias

y exponiendo como expositores, pero no ganamos nada. Entonces nosotros analizando esta situación, vimos qué cosas necesitaban las pymes y era básicamente que necesitan ayuda para vender (Entrevistado 9, Mitienda.pe, 03:57).

...pero en paralelo de EasyPet, como te comentaba, que yo salí de Telefónica para trabajar en esta empresa IGC Corp, que era una empresa que prácticamente era una Startup porque quería empezar operaciones en Perú y tenía ciertas soluciones orientadas al mundo, al mundo móvil y con ellos por ejemplo trabajamos con empresas grandes como Banco Ripley, como Belcorp, como Rimac, Seguros y demás. (Entrevistado 2, EasyPet, 29:21).

Contar con experiencia previa profesional es un factor individual clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con 13 entrevistados, puesto les permitió identificar oportunidades de negocio con mayor velocidad gracias a la red de contactos previamente establecida e innovar en diversos sectores. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Hemos trabajado en el sector privado bastantes años, principalmente en la Banca y en el sector de comercio electrónico y cuando decidimos emprender buscamos un sector donde todavía había mucho tema de innovación y tecnología por desarrollar.

Entonces vimos en el sector salud, una oportunidad para poder aportar el conocimiento que teníamos en los otros (Entrevistado 10, Familia Saludable 15:33).

Lanzamos nuestro producto a ver cómo funcionaba. Mi hermana era veterinaria así que la verdad nos lanzamos (Entrevistado 2, EasyPet, 08:42) ... no tengo el dato exacto, es una percepción, las que han tenido mayor beneficio son las que han tenido gente de un perfil más senior (Entrevistado 2, EasyPet, 41:11).

Experiencia en la industria y la implementación de startups también puede ser (factores claves de éxito), porque bueno, valgan verdades la experiencia anterior que tuve me sirvió (Entrevistado 14, Compendio, 01:01:53).

Después de ahí trabajé en una consultora de negocios [...] Para mí la consultoría fue lo que más creo que me ayudó, sobre todo el tema de negocios, porque justo era consultor de negocios y me ayudó a cambiar el chip (Entrevistado 12, Hope, 17:11).

Tener una amplia red de contactos es un factor individual clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con 17 entrevistados, puesto que les permitió además de acceder a diversos recursos, recibir asesoramiento, aprender sobre nuevas oportunidades, tener una mayor visibilidad para llegar a potenciales clientes y socios comerciales. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Es importante estar siempre en contacto con tu Network [...] cómo llegas al crowd funding? Llegas a través de las redes del Network, como por ejemplo Wayra, o como por ejemplo Endeavor, inclusive Rea [...] Y llegas a Silicon Valley y te pones en vitrina y te pones a pitchar, y Gonzalo, que también ha trabajado en Silicon Valley, ha trabajado en Google, ha trabajado en Microsoft, tiene también los contactos necesarios (Entrevistado 4, Chazki, 24:37).

Como yo ya trabajaba de antes brindando servicios para el sector empresarial corporativo, tenía algunos contactos [...] Entonces, de repente, por ahí me he apoyado, no? Gente ya del área de e-learning, de recursos humanos, por ahí un poco. Y la verdad es que UTEC Ventures de la Universidad UTEC tenía buenos contactos. Una de sus fortalezas era el networking, (Entrevistado 14, Compendio, 27:12)

Cuando esto comenzó no tenía ninguna red de contactos, si había trabajado en la Industria de la Salud, pero no, no tenía ninguna red de contactos relacionada a *Startup*, emprendimientos, ni nada de eso [...] si hubiese tenido una mejor red de contactos en ese momento creo que hubiese sido diferente la historia (Entrevistado 15, GoAmbu, 18:28).

Cuando ganamos el Fondo de StartUp Perú nos amplió la visibilidad de la red de

contactos. Con nosotros se portaron súper bien, ganamos los dos fondos con ellos y nos dieron mucha vitrina. Y creo que en estas vitrinas que nos dieron es donde nosotros ofrecimos mucho nuestro producto (Entrevistado 11, iFurniture, 22:14).

El Talento del Líder Emprendedor es un factor individual clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con 14 entrevistados, puesto les permitió ser capaces de transmitir sus ideas, escuchar, guiar y motivar a su equipo con el fin de estar sincronizados a lo largo del proyecto. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Gonzalo es un líder muy mediático. O sea, Gonzalo es el que lleva la bandera, pero que además siempre está metido en todo [...] Luis Miguel es el tipo de líder que está detrás de la operación, está detrás de absolutamente todo y sabe absolutamente todo al detalle. Y finalmente Renzo es el que tiene todo el Know How, es el que mete la dirección de creatividad y pensar fuera de la caja [...] Entonces los tres líderes en Chazki, los tres que están adentro, realmente saben perfectamente qué está pasando. Y toman decisiones todos juntos, con toda transparencia y con toda democracia (Entrevistado 4, Chazki, 49:32)

[Eso sería tu experiencia en la industria, correcto? O sea en tener toda esa experiencia de repente ha sido clave como para que tú puedas definir ese nicho, correcto?] No estoy seguro que lo pondría como mi experiencia, pero si el hecho de la capacidad de reconocer el problema (Entrevistado 1, Medical Innovation, 40:42).

A ver, un líder tiene que ser valiente. ¿Para qué? Para asumir la responsabilidad, para tomar riesgos y para transmitir confianza en su equipo. Si tu equipo te ve dudoso, entonces ya no van a apostar por ti. No van a sentir que los estás conduciendo a la tierra prometida, por decir ¿no? Eso, valiente, asumir la responsabilidad. Transmitir tranquilidad. ¿No? Tener integridad también, diría yo, ¿no? No estar mintiendo (Entrevistado 14, 37:58)

Comprender el problema, factor individual nuevo identificado, es también un factor clave de acuerdo con 11 entrevistados, puesto que les permitió enfocarse en una solución que funcione para los clientes. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Entonces ahí decidimos hacer nuestro primer emprendimiento que se llama PYME.pe [...] eso nos abrió un montón de puertas, llamamos la atención de los Bancos, de las empresas de telefonía que todos querían llegar a las pymes [...] Entonces nosotros analizando esta situación, vimos qué cosas necesitaban las pymes y era básicamente que necesitan ayuda para vender (Entrevistado 9, Mitienda.pe, 03:53).

O sea, la metodología finalmente te ayuda. Sobre lo que tienes que estar obsesionado no es la metodología, sino otra vez en el problema. Por ahí que a veces la metodología no te va a ayudar. O sea, va hacer un soporte, pero realmente el que te va a decir, si esto está funcionando o no es el cliente (Entrevistado 19, Riqra, 50:53).

Entonces no hicimos un estudio de mercado, no identificamos una oportunidad comercial, lo que identificamos fue un problema, no? Generamos una solución innovadora en base al problema y como componente innovador, lo que dijimos es OK tenemos un producto diferenciado (Entrevistado 13, Puquchi, 13:54).

Factores organizacionales. De acuerdo con el análisis de las entrevistas, se identificó que el grupo de factores organizacionales es clave para el éxito de las *startups*. El detalle de cada uno se presenta a continuación. Los factores organizacionales con mayor frecuencia de aparición en las entrevistas fueron tener el equipo adecuado y encontrar un mercado con 14 menciones tal como se observó en la Tabla 4. El factor menos mencionado fue Análisis del Mercado con cuatro menciones. Esa información es coherente con la frecuencia de menciones por entrevista. Producto de las entrevistas, se encontraron dos nuevos factores organizacionales: alianzas no comerciales y encontrar un mercado con una frecuencia de aparición en las entrevistas de 15 y 14 menciones respectivamente tal como se mostró en la

Tabla 4. Realizar un análisis del mercado es un factor organizacional clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con cuatro entrevistados, puesto que les permitió de identificar a los competidores, conocer y entender las necesidades de los clientes y las fuerzas externas en el mercado. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Sí, hicimos un estudio de mercado, entrevistamos, de hecho, contratamos también para ver el tema marino, contratamos a una bióloga marina. Es conocida nuestra que de hecho es mi amiga es una PhD en biología y que también tiene una ONG que se llama Ecocéanica, y ella está en contacto con todo el tema de los buzos, y también entrevistamos a todos, a pesqueras, acuícolas, que en este momento era nuestro target principal (Entrevistado 6, H2drones, 04:58).

Contar con financiamiento es un factor organizacional clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con nueve entrevistados, puesto que les permitió iniciar con su proyecto, continuar en los momentos clave logrando su objetivo y no fracasar en los momentos de no ingresos. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Al mes que empezamos formalmente como empresa se nos unió nuestro inversionista, primer inversionista ángel... (Entrevistado 3, Qaira, 08:42).

Entonces si es que tú no tienes Este en la inyección necesaria en los momentos necesarios no lo vas a lograr [...] Entonces necesitas tener gente alrededor, hay que tener capital propio, Friends and Family que te pueden ayudar, o ángeles o capitales semilla (Entrevistado 4, Chazki, 25:27).

De mi sueldo de Unilever repartía a las personas que me ayudaban en ese primer momento y eso lo hice por más o menos dos o tres años. Después nosotros hicimos nuestra primera ronda de inversión y ya tuvimos los ingresos como para pues contratar un equipo mucho mayor, comenzar a hacer la especialización y la de la organización (Entrevistado 18, ComparaBien, 46:29).

Algo que no les conté que es importante también, que es que ganamos muchos fondos del Estado, o sea para poder desarrollar esa tecnología, o sea, es un Startup de high tech, necesita mucho dinero para poder crear tecnología. No solo personas que tengan un conocimiento, sino también materiales [...] Entonces nos hemos también especializado en eso. En hacer, en buscar fondos que nos ayuden a desarrollar estas tecnologías. Por ejemplo, también ahora siempre nos devuelven este fondo, que te devuelven por impuestos, por el tema de innovar. Ya van dos años seguidos que nos devuelven por esos impuestos (Entrevistado 6, H2Drones, 34:23).

Hicimos una ronda de inversión de 80,000 dólares a finales del 2016, y luego fue la inversión de UTEC Ventures, que como aceleradora nos daban 15 mil dólares más 35,000 dólares en servicios este. Y luego abrimos una ronda inversión al segundo semestre de 2017 y levantamos 180 mil dólares (Entrevistado 19, Riqra, 20:24).

Tener una rápida reacción para adaptarse a los cambios es un factor organizacional clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con seis entrevistados, puesto que les permitió sobrevivir a los constantes cambios y adaptar su producto / servicio y sobrevivir a las nuevas demandas del entorno. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

[¿Tuvieron algún cambio, algo que haya pasado que ustedes tuvieron que adaptarse rápidamente?] En todo momento, lo que estamos haciendo no está muy bien reglamentado ni normado, o sea todo es como un territorio nuevo [...] En general sí se puede dificultar otras cosas, no, lo que nosotros estamos haciendo sí es bastante disruptivo en la industria médica. Entonces convencer a los médicos siempre, de algo no establecido, siempre es más complicado (Entrevistado 1, Medical Innovation, 32:22).

A raíz de la pandemia se nos cayeron todos los contratos. Así de duro fue la situación [...] Ahí fue que nos dimos cuenta de que no podíamos ni vender. Y lanzamos un

producto digital para que la gente se instale el software en sus celulares, en sus tablets, que lo lanzamos en abril (Entrevistado 12, Hope, 32:15).

Entonces sí hemos tenido que adaptarnos principalmente por el tema de que ahora todo viene a ser remoto, todo se maneja de manera virtual. También ha entrado la parte de Telemedicina con más fuerza. Hemos tenido que entrar a la telemedicina porque no estábamos tan involucrados, pero ahora sí. Hemos tenido que sacar proyectos más rápido que lo que pensábamos, por ejemplo, el tema de la receta digital, para de esa manera poder brindar un producto o servicio al mercado y que lo necesita en realidad [...] Entonces creo que para nosotros ha sido una adaptación buena porque nos ha permitido tener oportunidades (Entrevistado 10, Familia Saludable, 40:28).

Como te comentaba, tuvimos que ir acomodando el uso, adaptarnos a lo que quería o la necesidad del cliente en Product Market Fit [...] Al inicio no eran fáciles porque no estás acostumbrado a ver cambios muy radicales, yo me considero una persona que se adapta bastante rápido a los cambios. Y eso nos permitió cambiar bastante. Y amoldarnos a lo que se necesitaba, pero si no fue nada fácil no, por la incertidumbre (Entrevistado 15, GoAmbu, 02:38).

Tener un equipo adecuado es un factor organizacional clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con 14 entrevistados, puesto que les permitió sacar adelante sus *startups* y conseguir los resultados esperados en el tiempo, forma y alcance dado, gracias al compromiso voluntario de los miembros, convicción y creencia en los demás y en la misión de la *startup*. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

O sea, para mí el equipo humano siempre es primero. Tienes un buen equipo humano vas a sacar las cosas adelante (Entrevistado 1, Medical Innovation, 39:53).

Ahorita hay un chico que es compañero de universidad de mi esposa [...] Y conversando me di cuenta de que él es un gran entendedor. Entiende cosas. Está bien informado. Entonces con eso ya sé de qué está en capacidad de crear buenos contenidos [...] Y aparte es bien responsable, ¿no? Entonces, ¿qué más quieres? Responsable, buen entendedor. Y efectivamente, está haciendo unos contenidos que a nuestro cliente más importante le parecen muy buenos y eso que él jamás en su vida ha hecho contenidos, recién los está haciendo hace un mes (Entrevistado 14, Compendio, 48:17)

Contar con alianzas no comerciales, factor organizacional nuevo identificado, es también un factor clave de acuerdo con 15 entrevistados, puesto que les permitió tener mayor visibilidad, publicidad, acceder a nuevos recursos y a más clientes. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Yo creo que son claves a nivel académico la alianza con CIDE PUCP que además es de largo plazo porque siempre nos apoyan y la alianza con EmprendeUP [...] su aceleración fue mucha vitrina para el lado del inversor, ahí conseguimos, no para rondas sino inversionista como cliente, [...] le dio como un empujón y nos dio mucha vitrina [...] creemos que a partir de estas alianzas claves con la academia, hemos tenido como mejor publicidad, porque nos sigue el Banco Mundial, nos sigue el BID, nos han llevado a Washington a exponer el caso (Entrevistado 5, Innova Funding, 19:18).

Muchas de las cosas que nosotros hacemos y proyectos son porque en la Universidad de Colorado hay un investigador que sabe esto de acá. Entonces, es que hacemos alianzas con ellos y desarrollamos cosas nuevas (Entrevistado 6, H2dr0nes, 27:40).

Porque si tú llegas a StartUp Perú y llegas a pitchar en StartUp Perú, terminas teniendo visibilidad y vitrina de cara a este. Otra gente que pueda estar interesada (Entrevistado 4, Chazqui, 26:16).

Encontrar un mercado, factor organizacional nuevo identificado, es también un factor clave de acuerdo con 14 entrevistados, puesto que les permitió desarrollarse y crecer en el mercado elegido debido a que el producto / servicio ofrecido solucionaba un problema real y contaba con una buena acogida. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Entonces, había esa necesidad de generar alguna solución para el aprovechamiento de esta fruta que no calificaba para importación, generamos una harina de banano mejorada con procesos para aprovechar tanto pulpa como cáscara. [...] yo estudié ingeniería mecánica eléctrica la parte de modelamiento de procesos [...], mi amigo [...] del área de biología de procesos en Alemania. Él me soportó para hacer los primeros experimentos y encontrar muy buenos resultados (Entrevistado 13, Puquchi, 02:25). Nosotros de frente lo lanzamos al mercado, de frente lo mostramos así a unos cuantos amigos[...] [treinta] [...]veintiocho dijeron "oye, qué paja, que es esto, lo quiero para mi hijo ahorita" [...] de frente. Íbamos al colegio, y veíamos, [...] porque nos compra y si no nos compra, ¿cuál es el motivo? ¿qué necesitas para que me compres? (Entrevistado 12, Hope, 11:17).

Teníamos las capacidades de desarrollar [...] equipamiento biomédico no había ningún dispositivo médico [...] con registro sanitario [...] nos fuimos reinventando un poco hacia lo más fácil, primero pasamos por la idea de ser importadores de equipamiento médico, [...] finalmente llegamos hasta la idea de telemedicina (Entrevistado 1, Medical Innovation, 00:31).

No había suficientes envíos en cada kilómetro cuadrado para hacerlo rentable [validación]. [...] Y desde ese momento Chazki decidió entrar solamente a ciudades

capitales. Entonces nos quedamos en Lima y entramos a Buenos Aires, Argentina (Entrevistado 4, Chazqui, 18:39).

Tuvimos que ir acomodando el uso, adaptarnos a [...] la necesidad del cliente [...] al inicio estaba enfocado en aseguradoras, pero no les interesaba [...]. Luego nos enfocamos al proveedor de ambulancias, pero ellos no están dispuestos a pagar nada. Y de ahí pivoteamos a un servicio de urgencias que era un servicio como de médicos a domicilio, pero brindado por ambulancias, y después ya pivoteamos a un servicio de médicos a domicilio con vehículos (Entrevistado 15, GoAmbu, 02:40).

Ciertamente todo parte de una manera un poco instintiva de una observación mía. Pero sí es cierto que validamos el producto con usuarios reales, ¿no? [...] Teníamos un piloto, algo muy básico y le explicamos la idea a ciertas personas de recursos humanos, y nos decía "mira esto, esto sí me gusta", ¿no? Y ciertamente, había otras cosas, necesidades que no tenían que ver con el planteamiento inicial (Entrevistado 14, Compendio, 20:22).

Factores Metodológicos. De acuerdo al análisis de las entrevistas, se identificó que el grupo de factores metodológicos es clave para el éxito de las *startups*. El detalle de cada uno se presenta a continuación. El factor metodológico con mayor frecuencia de aparición en las entrevistas fue metodología y uso de la tecnología con 16 menciones tal como se observó en la Tabla 4. Esa información es coherente con la frecuencia de menciones por entrevista. Producto de las entrevistas, se encontró un nuevo factor organizacional: uso de la tecnología con una frecuencia de aparición en las entrevistas de 16 menciones tal como se mostró en la Tabla 4. Seguir una metodología clara es un factor metodológico clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con 16 entrevistados, puesto les dio agilidad para la toma de decisiones, les permitió centrarse en el problema, convertir las oportunidades en realidades, aprender y mejorar. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

[¿Esa metodología que me estás comentando como método, ha sido valioso para ti?]

Yo creo que nos ha generado, a ver, por un lado, flexibilidad a la hora de poder hacer los diferentes temas que hemos tocado. Hoy día tenemos, como te digo, la web tenemos aplicaciones, tenemos diferentes partes en el *landscape* de la arquitectura general de la solución y de haberla hecho de otra forma, quizás hubiera sido mucho más costoso y mucho más difícil de poder conseguir, este modo nos ha dado flexibilidad para poder trabajar esto con el equipo que manejábamos (Entrevistado 18, Comparabien, 18:56).

Lo que teníamos que hacer era empatizar, entender el problema, entender con el journey del tema de la pyme, del inversor. Reuniros muchas veces, entrevistar y entendiendo bien lo que está pasando, construir una solución basada en sus dolores. Y eso lo usamos desde siempre y nos fue mucho más eficiente. Muy iterativo, de ida y vuelta. Y descubrimos cosas que validaron hipótesis [...] Esta metodología de lean Startup que te hace que, tú, haciendo, vas aprendiendo eso. La verdad que lo usamos muchísimo, hasta hoy, en el día a día y vamos transformando los procesos, todo, muy rápido con mucho también de la filosofía ágil (Entrevistado 5, Innova Funding, 06:52).

El tipo de planeamiento que utilizaba son más dirigidos, más racionales, objetivos. Más que de diseño de producto, son modelos de planeamiento más dirigidos a planes, como definición de modelo de negocio [...] entonces ahorita si genero un nuevo producto, un nuevo servicio, generalmente si uso alguna metodología, uso Canvas, uso alguna metodología y hago experimentos de innovación con el equipo para generar el servicio o el producto y salimos a entrevistar a gente y hacemos todo un experimento para un servicio específico (Entrevistado 16, Doktuz, 30:22).

Usar un MVP es un factor metodológico clave para el éxito de la *startup*, de acuerdo con siete entrevistados, puesto les permitió empezar el proceso de aprendizaje integrando los comentarios de los primeros usuarios a los primeros prototipos desarrollados y ello les permitió validar y luego vender su producto. El MVP no es solo un producto mínimo, sino es una estrategia y un proceso dirigido a hacer y vender un producto a los clientes. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Armamos un MVP que terminamos presentándolo con algunos Bancos y trayendo un poco más de feedback hacia la solución. Pero el MVP ya traía los principales puntos que habíamos visto en Inglaterra, es decir, digamos, como solución, estaba probada. [...] teníamos que probar [...] que había una intención comercial de parte del cliente y que había un interés de parte de los usuarios, lo cual fue inmediato [...] porque [...] conseguimos una entrevista en un canal de televisión [obtener visibilidad]. Salió en vivo y literalmente comenzamos a recibir muchas visitas y realmente había mucho interés de parte de los usuarios (Entrevistado 18, Comparabien, 08:47).

El MVP sigue evolucionando, o sea lo que trabajamos hoy por hoy en Chazki es distinto a lo que veníamos trabajando desde el inicio. O sea, el MVP no ha dejado de evolucionar (Entrevistado 4, Chazki, 29:22).

Empezamos con un prototipo, de hecho, un prototipo que era un poco más pesado de lo necesario, pero empezamos con un prototipo y de ahí fue evolucionando. Siempre con un MVP y después le encuentras varias cositas que puedes mejorar y vas a terminar en un producto realmente final (Entrevistado 16, H2 Drones, 15:44).

Usar la tecnología, factor metodológico nuevo identificado, es también un factor clave de acuerdo con 16 entrevistados, puesto que les permitió que el mercado los identifique como una innovación, aun cuando en algunos solo era innovaciones a nivel local. Y en todos los

casos, los factores metodológicos han sido especialmente importantes para llevar sus productos al mercado. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Y cuando yo conozco estas tecnologías que hacen cortes computarizados y que también están enfocados a madera dentro del laboratorio, es ahí donde yo digo ¡guau! Ya está. Estas tecnologías pueden ser un aporte al desarrollo de lo que yo ya conocía. Entonces ahí son varios aspectos, es el conocimiento que yo tenía adquirido de la parte tradicional, más el aprendizaje que yo iba haciendo durante todos esos meses que participé en el laboratorio aprendiendo las nuevas tecnologías y en ese momento es donde yo decido hacer las integraciones (Entrevistado 11, iFurniture, 02:30).

Pues ya mencionaba que mi producto actualmente es un servicio de digitalización de los procesos de capacitación corporativos, de organizaciones que funcionan como corporación, empresas grandes, instituciones, gobierno. La idea es que los procesos de capacitación para que sean eficientes, efectivos, tienen que transitar por la tecnología, por el software. Y nosotros nos encargamos de darles ese servicio a las empresas (Entrevistado 14, Compendio, 00:32).

[O sea estaban las áreas de logística, marketing, ventas y el equipo de tecnología.]

Que es lo más básico, la base. (Entrevistado 4, Chazki, 43:09).

Y lanzamos un producto digital para que la gente se instale el software en sus celulares, en sus tablets, que lo lanzamos en abril. Eso fue lo primero que hicimos cuando ocurrió la pandemia. Vendimos sí, pero no igualó las expectativas. Y ahí fue que dispensamos en lanzar ya este producto QBox que había quedado diseñado en el 2019, pero que digamos que preferimos lanzar el producto digital, no? Porque pensábamos que íbamos a llegar más lejos (Entrevistado 12, Hope, 32:30).

En el robot acuático, era un tema de que, si existía afuera, la diferencia era los costos. Cuando tú traes un producto de afuera y la importación y el mantenimiento que tienes

que darle a aquel, y se te malogra, el diferencial es que estamos acá y si algo pasa yo te lo arreglo, yo te lo customizo. En cambio, si tú te compras un robot que es caro afuera y lo traes, se te malogra; uno, hasta pedir el mantenimiento, la reparación o algo, demora. Entonces más es eso. Pero, también aprendimos y dijimos hay que ver y tenemos que diferenciarnos y para realmente crecer más grandes, tenemos que hacer algo diferente y que no exista en otras partes, y es parte de lo que estamos desarrollando ahorita (Entrevistado 6, H2 Drones, 13:39).

4.3 Marco Conceptual Propuesto

El análisis de la literatura, así como el resultado de las entrevistas, han permitido plantear un marco conceptual sobre cuáles son los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú (ver Figura 5).

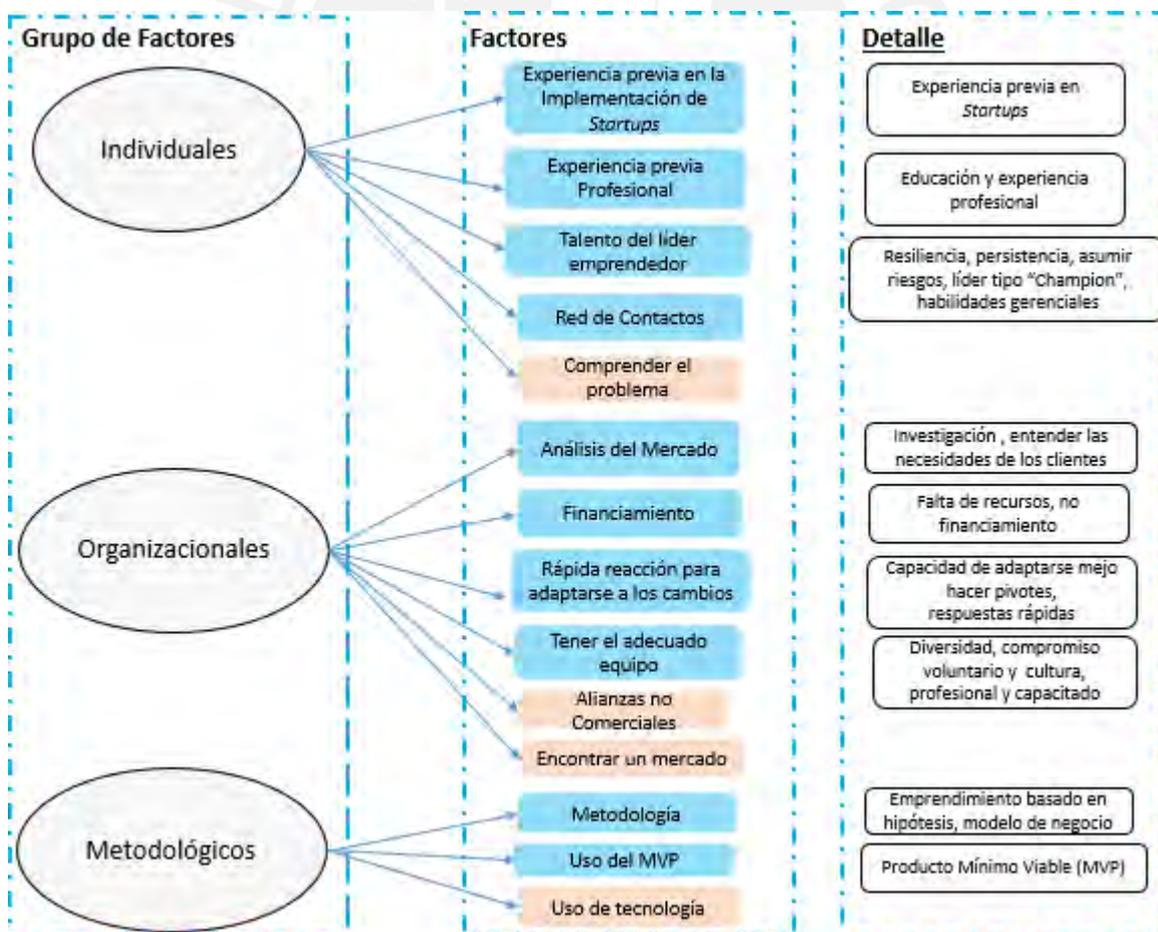


Figura 5. Marco Conceptual propuesto - Factores clave de éxito de las *Startup*.

4.4 Conclusiones

Los resultados del estudio de investigación se identificaron a través de las 19 entrevistas realizadas. Toda la información se recolectó y analizó de manera ordenada, siguiendo los lineamientos indicados en el Capítulo 3; de esta manera se logró identificar cuáles son los factores clave de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú.

El proceso de análisis se realizó considerando una revisión a profundidad de las transcripciones realizadas por cada una de las entrevistas; la codificación de datos, teniendo como base la agrupación de los factores encontrados en el marco teórico; y la agrupación de las citas extraídas por cada código para la posterior asociación con los grupos de factores clave de éxito. El análisis de los resultados permitió validar y complementar el marco de referencia presentando en el capítulo 2; además de incorporar nuevos factores por cada agrupación encontrados durante el análisis de las entrevistas realizadas. El procesamiento se realizó utilizando el *Software Atlas.ti*. El análisis de la literatura, así como el resultado de las entrevistas, permitieron plantear un nuevo marco conceptual sobre cuáles son los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se plantean las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

5.1 Conclusiones

En la mayoría de economías, alentar a las personas a iniciar un negocio es un objetivo político, importante y común. Sin embargo, también es importante convertir esas *Startups* en negocios financieramente sostenibles a largo plazo. Así, a partir del 2010, varios países de la región han introducido programas de apoyo a las *startups*, entre ellos, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay. En Perú el programa StartUp Perú se crea para apoyar a las *startups*, su objetivo es promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores (*startups*), con potencial de crecimiento y proyección a mercados internacionales.

Desde el año 2014 al 2018 se tiene un universo de 380 proyectos financiados por StartUp Perú, de los cuales al 2019 pasados más de 12 meses, se tienen 166 proyectos de 2017 en ejecución, esto permite concluir que no están cumpliendo los plazos estipulados, por este fondo, además, considerando que aún no se tienen unicornios como en otros países de la región, se puede estimar que existen problemas para llevar al mercado las *startups* que están siendo financiados por el Estado peruano y que el hecho que el desarrollo de las *startups* no ha tenido la velocidad esperada.

Los resultados muestran que sí existen factores de éxito definidos, los cuales al implementarlos podrían elevar la tasa de éxito de las *startups*. La mayoría de los entrevistados (diecisiete) coinciden que los tres grupos de factores: individuales, organizacionales y metodológicos han sido importantes para el éxito de sus *startups*. Por cada grupo de factores se encontraron de manera inductiva nuevos factores: uno en el grupo de individuales, dos en el grupo de organizacionales y uno en el grupo de metodológicos, los

que permitieron complementar el marco integral propuesto en el Capítulo 2. Sobre la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú? Se han identificado tres grupos de factores que se detallan a continuación:

En cuanto al grupo de Factores Individuales, los resultados mostraron que:

El grupo de factores individuales es clave para el éxito de las *startups* de acuerdo con el análisis de las entrevistas. Dentro de ese grupo, el factor más mencionado y relevante para el éxito de las *startups* de acuerdo con 17 entrevistados y 30 menciones fue la red de contactos, pues si bien no todos los entrevistados contaron con una red de contactos al iniciar su proyecto, todos concuerdan que es importante contar con una red para acceder a diversos recursos, recibir asesoramiento, aprender sobre nuevas oportunidades y sobre todo, impulsar su proyecto y tener una mayor visibilidad para llegar a potenciales clientes y socios comerciales. El contar con experiencia previa profesional y en implementación de *startups* favorece a que exista una red de contactos mayores. Por otro lado, el factor talento del líder emprendedor también fue reconocido como relevante por 14 entrevistados y 29 menciones, puesto que les permitió ser capaces de transmitir sus ideas, escuchar, guiar y motivar a su equipo con el fin de estar sincronizados a lo largo del proyecto haciendo que sea viable y exitoso.

En cuanto al grupo de Factores Organizacionales, los resultados muestran que:

El grupo de factores organizacionales es clave para el éxito de las *startups* de acuerdo con el análisis de las entrevistas. Dentro de ese grupo, el factor más mencionado y relevante para el éxito de las *startups* de acuerdo con 14 entrevistados y 29 menciones fue tener el equipo adecuado, puesto que les permitió sacar adelante sus *startups* y conseguir los resultados esperados en el tiempo, forma y alcance dado, gracias al compromiso voluntario de los miembros, convicción y creencia en los demás y en la misión de la *startup*. De acuerdo

con Moghaddam (2015), la construcción de un equipo adecuado, capacitado, capaz de aceptar responsabilidades y entregar resultados, es una tarea retadora pero valiosa dado que los recursos humanos son activos estratégicos de una empresa. Por otro lado, el factor encontrar un mercado también fue reconocido como relevante por 14 entrevistados y 28 menciones, puesto les permitió desarrollarse y crecer en el mercado elegido debido a que el producto / servicio ofrecido solucionaba un problema real y contaba con una buena acogida. Si bien sólo cuatro de 19 entrevistados no realizaron un Análisis de Mercado, la mayoría sí realizó algún tipo de estudio que les permitió encontrar cierta información relevante sobre si el producto era interesante para los clientes, la cantidad de potenciales competidores, la proyección a futuro. Además, contar con experiencia previa profesional y en implementación de *startups*, las alianzas no comerciales y metodología favoreció a que se encuentre un mercado.

En cuanto al grupo de Factores Metodológicos, los resultados mostraron que:

El grupo de factores metodológicos es clave para el éxito de las *startups* de acuerdo con el análisis de las entrevistas. Dentro de ese grupo, el factor más mencionado y relevante para el éxito de las *startups* de acuerdo con 16 entrevistados y 31 menciones fue el uso de la tecnología puesto que les permitió que el mercado los identifique como una innovación, aun cuando algunos indicaron que solo era una innovación a nivel del país. Y en todos estos casos, los factores metodológicos han sido especialmente importantes para llevar sus productos al mercado. Por otro lado, el factor metodología también fue reconocido como relevante por 16 entrevistados y 25 menciones, puesto que les dio agilidad para la toma de decisiones, les permitió centrarse en el problema, convertir las oportunidades en realidades, aprender y mejorar. La mayoría de los entrevistados comentó que la metodología que emplearon fue obtenida a través de un autoaprendizaje y no necesariamente de alguna capacitación formal. Solo siete mencionaron que recibieron alguna formación o capacitación, especialmente de parte de las incubadoras o aceleradoras con las que trabajaron, o gracias a

ellas; algunos mencionaron que antes de empezar ya tenían conocimiento de las metodologías y un número menor indicó que desarrollaron la metodología de forma intuitiva. Además, la mayoría realizó algún tipo de validación, la misma que es entendida como una forma de implementar la metodología usada. Si bien el factor Uso de MVP está referido a la metodología *Lean Startup*, algunos entrevistados mencionaron el uso de *Design Thinking* para entender el problema del cliente y *Scrum* para el desarrollo del producto, ambos muy relevantes para *startups* que se basan en el uso de tecnología.

Sobre la existencia de otros grupos de factores determinantes para el éxito de una *startup*: De acuerdo con el análisis de las entrevistas se verificó que todos los factores nuevos identificados se asocian con los grupos de factores identificados en el marco integral del Capítulo 2, por lo tanto, no existen otros grupos de factores de éxito distintos a los que explica dicho marco.

5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Contribuciones teóricas. La presente investigación contribuye al conocimiento sobre las factores de éxito de las *startups* que han postulado al concurso y obtenido financiamiento de la iniciativa StartUp Perú, que a su vez han cumplido con los objetivos de dicha iniciativa teniendo sus proyectos terminados en estado finalizado, a través de la estrategia de casos múltiples de estudio, desarrollado como marco conceptual emergente, sencillo pero representativo que explicaría las características de dichos factores y su asociación con las *startups*. En este sentido, la investigación complementa lo encontrado por Moghaddam (2015) en su estudio “Los ingredientes de una receta de éxito”, y se propone como una referencia para analizar los factores de éxito.

Además de los factores de éxito encontrados en la revisión de la literatura del Capítulo 2 y producto del análisis realizado, se encontraron nuevos factores: comprender el problema perteneciente al grupo de factores individuales; alianzas no comerciales y encontrar un

mercado, pertenecientes al grupo de factores organizacionales y; uso de la tecnología perteneciente al grupo de factores metodológicos, los cuales también serían importantes para el éxito de las *Startups*. La evidencia de estos nuevos factores brinda una contribución teórica adicional para futuras investigaciones.

Contribuciones prácticas. Esta investigación proporciona conocimientos sobre los grupos de factores individuales, organizacionales y metodológicos en las que se agrupan los factores de éxito de las startups.

La información presentada puede permitir a los emprendedores gestionar de manera más eficiente los pocos recursos que puedan obtener y logren una tasa de éxito mayor al enfocarse en los factores clave que deben considerar y desarrollar al momento de iniciar su startup.

En el caso de StartUp Perú y otros programas similares, este estudio sirve como insumo para enfocar la selección de los beneficiarios del programa, de tal manera que se busque evidencias en los postulantes de los Factores de Éxito propuestos y los incorporen como parte de los criterios de selección, así mismo, se puede determinar los factores que deben ser reforzados con el apoyo de las incubadoras de empresa que son parte del programa. Si bien los resultados de este estudio no se pueden extrapolar a todo el universo, este puede ser una guía y referencia para programas posteriores no solo para selección, sino para fomentar el desarrollo de estos factores, y de esta manera generar un mayor impacto en el ecosistema emprendedor.

El que existan más *startups* en el país y que estas lleguen a ser exitosas contribuye positivamente al crecimiento económico del mismo, desde la perspectiva de la innovación, que se espera lleve a desarrollar mayor competitividad para el país, por ello, fomentar el desarrollo de los Factores de Éxito propuestos en los emprendedores que están creando *startups* implica mejorar la incorporación de innovaciones dentro del ecosistema de

emprendimiento, y por consiguiente, mejora de competitividad y generar mayor bienestar para la sociedad.

Limitaciones. Algunas de las limitaciones de este estudio que pueden ser superadas en investigaciones futuras son: (a) la información limitada al número de individuos de la muestra y al tiempo limitado de cada entrevistado; (b) la información obtenida de la muestra, puesto que esta contiene los sesgos naturales de acuerdo con las vivencias personales; y (c) la subjetividad de la interpretación de los investigadores que es natural en un estudio cualitativo.

5.3 Recomendaciones

Recomendaciones prácticas. De acuerdo con los resultados y conclusiones de la investigación, se describen las recomendaciones prácticas siguientes:

1. Se recomienda que StartUp Perú y otros fondos de similares condiciones, incluyan dentro de su evaluación los grupos factores clave de éxito: individuales, organizacionales y metodológicos, con el objetivo de mejorar la probabilidad de éxito de los fondos provenientes del Estado. Sobre todo, el uso de la tecnología y metodología perteneciente al grupo de factores metodológicos; la red de contactos y el talento del líder emprendedor pertenecientes al grupo de factores individuales; y tener el equipo adecuado y encontrar un mercado perteneciente al grupo de factores organizacionales; que son los factores más importantes para el éxito de las *startups* de acuerdo con los resultados obtenidos.
2. El Gobierno, por su condición de actor e inversionista en estos fondos, con capacidad de influir en las decisiones de inversión públicas, debe generar condiciones favorables a través de programas, decretos, leyes, mandatos, negociaciones, etc., para las *startups* que culminen dichos programas y fondos; y puedan aplicar sus soluciones en concursos, empresas públicas y de esta forma se cierre el círculo de transferencia de conocimiento y aprovechamiento de los

- recursos.
3. Las incubadoras y aceleradoras, en su rol de centros de formación en emprendimiento, deben fortalecer sus programas de capacitación para que se asegure la adecuada transferencia de conocimiento y experiencia. Además, en su rol de buscar incentivar y allanar el camino para las redes de contactos que permitan a los emprendedores crear sus propias conexiones y encontrar entidades que puedan ayudarles a ejecutar sus ideas de negocio, deben trabajar en ampliar su red de contactos puesto que, de acuerdo con los resultados presentados, la red de contactos es un factor clave de éxito para las *startup*.
 4. Los emprendedores deben aprovechar las herramientas, recursos que les brindan los programas tipo StartUp Perú y tomarlo como un punto de partida para completar su producto, prototipo. El que sus *startups* logren el escalamiento deseado depende única y exclusivamente de su gestión y está estrechamente relacionada con el desarrollo de sus factores individuales y metodológicos para fomentar que los organizacionales mejoren.
 5. Los inversionistas tienen en esta tesis información relevante que pueden tomar como un factor complementario para evaluar en qué emprendimientos invertir y a qué variables prestarles especial interés durante la ejecución de sus inversiones.
 6. Para futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio cuantitativo con una muestra estadísticamente representativa, con el fin de validar que las conclusiones de este estudio son aplicables a toda la población. Además, se recomienda continuar la investigación en diferentes culturas y países debido a la falta de evidencia sistematizada sobre dichos factores.

Referencias

- Abdul, R., A. B., Ahmad, S. Z., Wright, N. S., & Skoko, H. (2017). The propensity to business startup. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 263-285. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/JEEE-11-2016-0049>
- Aguilar, A. L. S., Howlet, L. C. P., Gutiérrez-Diez, M. C., Ramos, M. C., & López, R. S. (2019). Método para elaborar un plan de mercadotecnia: Una herramienta de gestión del conocimiento para emprendedores. *Revista Latina De Comunicación Social*, (74), 1308-1320. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.4185/RLCS-2019-1385-68>
- Anatolijs, P. (2019). Startup success factors in the capital attraction stage: Founders' Perspective, *Journal of East-West Business*, 25(1), 26-51, DOI: 10.1080/10669868.2018.1503211
- Anderson, G., Marques, C., Franco, M., & Mascarenhas, C. (2019). The role of start-up incubators in cooperation networks from the perspective of resource dependence and interlocking directorates. *Management Decision*, 57(10), 2816-2836. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/MD-10-2017-0936>
- Baptiste, A. (2016). TIM lecture series: Startup life: Lessons learned in entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, 6(4), 41-42. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/tim-lecture-series-startup-life-lessons-learned/docview/1961750237/se-2?accountid=28391>
- Bednar, R., Tariskova, N., & Zagorsek, B. (2018). Startup revenue model failures. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 141-157. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.14254/1800-5845/2018.14-4.10>
- Belhadi, A. (2018). *Evaluation of critical success factors (CSFs) to lean implementation in SMEs using AHP. A case study*. Emerald Insight at www.emeraldinsight.com/2040-4166.htm

- Bicen, P., & Johnson, W. H. A. (2014). How do firms innovate with limited resources in turbulent markets? *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(3), 430-444.
Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1636384589?accountid=28391>
- Blank, S. (2018). *Why the lean Start-Up changes everything*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S., Euchner, J. (2018). The Genesis and future of lean startup: *An Interview with Steve Blank*, *Research-Technology Management*, 61(5), 15-21, DOI: 10.1080/08956308.2018.1495963
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>
- Brattström, A. (2019). Working with startups? these are the three things you ought to know about startup teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 5-14. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2329153459?accountid=28391>
- Ciligot, C. (2019). How to plan a minimum viable product: A step-by-step guide. *Clear Bridge Mobile*. Retrieved from <https://clearbridgemobile.com/planning-a-minimum-viable-product-a-step-by-step-guide/>
- Clark, K., & Hallam, C. (2015). The role of leadership team in building startups' organizational culture / entrevistado por Ivaturi Murali Krishna. *Effective Executive*, 18(2), 29-33.
- Corbin, J., & Straus, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, 13(1).

- Cortés, V., Miramontes, C., & Atkins, J. (2020, 24 de setiembre). Los 21 unicornios latinoamericanos galopando hacia el éxito. *Contxto*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.contxto.com/es/startups-es/los-21-unicornios-latinoamericanos-galopando-hacia-el-exito/>
- Coulson-Thomas, C. (2015). Leadership, culture and entrepreneurship. *Effective Executive*, 18(2), 19-28. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1699087291?accountid=28391>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Directorio StartUp Perú (s.f.). Revista Gan@ Más, 40-78.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DasGupta, R. (2017). Fostering innovation and entrepreneurship. *Technology and Innovation*, 19(1), 345-348.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.21300/19.L2017.345>
- Desjardins, J. (2019). *The 10 biggest unicorns in the world - mapped*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/visualizing-the-unicorn-landscape-in-2019/>
- Dobрила, R. M. (2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23-26. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1614473278?accountid=28391>
- Editorial Definición MX. (2014). *Factores*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://definicion.mx/factores/>
- Fábio, L. O., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management

- tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838-1856.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- EmprendeUP. (2020). *Lean Start Up diseña y valida tu modelo de negocio*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://emprendeup.pe/programas/lean-start-up/>
- Frid, C. J. (2015). Acquiring financial resources to form new ventures: The impact of personal characteristics on organizational emergence. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 27(3), 323-341.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1080/08276331.2015.1082895>
- Gilbert, I., & Davies, S. (2011). A sales execution strategy guide for technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 1(1) Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/sales-execution-strategy-guide-technology/docview/1614474525/se-2?accountid=28391>
- Gage, D. (2012). The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. New York, NY: HarperCollins.
- González, E. A., & Rivera, C. C. (2017). The effects of motivation over entrepreneurial performance: the case for mexican startups v. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 28(2), 149-171. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1973390837?accountid=28391>
- Goñi, E., & Reyes, S. (2019). *On the Role of Resource Reallocation and Growth Acceleration of Productive Public Programs*. Effectiveness of a Peruvian Dynamic Entrepreneurship Program and the Implications of Participants' Selection. Inter-American Development Bank.
- Haines, T. (2016). Developing a startup and innovation ecosystem in regional Australia.

- Technology Innovation Management Review*, 6(6), 24-32. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1963079255?accountid=28391>
- Henry, P. (2017, 18 de febrero). Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail). *Entrepreneur*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/288769>
- Isabelle, D. A. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2): 16–22. <http://timreview.ca/article/656>"
- ISO (2020). *Innovation management — Fundamentals and vocabulary (56000)*. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/69315.html>
- Jain, A. (2010). *Entrepreneurial lessons: Key ingredients for a successful startup*. *Siliconindia*.
- Joshi, P. (2017). From start-up to global success: The zensar story. *South Asian Journal of Management*, 24(3), 202-206. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1969922902?accountid=28391>
- Kantis. (2013, 3 de marzo). Avanza el emprendimiento, pero hay más por hacer. La Estrella de Panamá. *Redacción Digital La Estrella*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <https://www.laestrella.com.pa/economia/130303/hay-avanza-emprendimiento>
- Keathley, J. (2019). Knowing when you've added value. *Quality Progress*, 52, 16-23. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2210887905?accountid=28391>
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.3390/su10092981>

- Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018). Interdisciplinarity in tech startups development – case study of ‘Unistartapp’ project. *Foundations of Management, 10*(1), 23-32.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.2478/fman-2018-0003>
- Laužikas, M., Tindale, H., Bilota, A., & Bielousovaitė, D. (2015). Contributions of sustainable start-up ecosystem to dynamics of start-up companies: The case of Lithuania. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 3*(1), 8-24.
doi:[http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.9770/jesi.2015.3.1\(1\)](http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.9770/jesi.2015.3.1(1))
- Lenarduzzi, V. (2016). A systematic mapping study on the definitions of minimal viable product. Valentina Lenarduzzi, Davide Taibi Faculty of computer science. *IEEE explore*, DOI: 10.1109/SEAA.2016.56
- Leoveanu, V. M. (2018). The advantages and disadvantages of using the lean start up method for setting up a company in Romania. *Manager, (28)*, 127-135. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2213790664?accountid=28391>
- Lindborg, H. J. (2019). What it takes: Determine whether joining a startup is right for you. *Quality Progress, 52*, 14-15. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2210361167?accountid=28391>
- Makhele, L., & Barnard, B. (2020). The impact of business acumen and startup skills on entrepreneurial development. *IUP Journal of Entrepreneurship Development, 17*(1), 7-40. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/impact-business-acumen-startup-skills-on/docview/2425621825/se-2?accountid=28391>
- Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of*

Entrepreneurial Behaviour & Research, 23(5), 812-838.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/IJEBR-06-2016-0195>

Marijn, V. W., Van, R. F., Eveleens, C. P., Steinz, H., Niels, V. S., & Groen, M. (2018).

Start-EU-up! lessons from international incubation practices to address the challenges faced by western european start-ups. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s10961-016-9538-8>

Markley, D. M., Lyons, T. S., & Macke, D. W. (2015). Creating entrepreneurial

communities: building community capacity for ecosystem development. *Community Development*, 46(5): 580–598. Retrieved from

<http://dx.doi.org/10.1080/15575330.2015.1041539>

Mátyás, B., Soriano, B., Carpio, I., & Carrera, P. (2018). A brief review on startup mentoring

in higher education in Ecuador. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-5.

Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/brief-review-on-startup-mentoring-higher/docview/2046081284/se-2?accountid=28391>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2020). StartUp Perú. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://www.start-up.pe/>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2021a). *Reto Bio*. Recuperado 30 de julio de 2021, de <https://retobio.innovateperu.gob.pe/>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2021b). *Reto Perú Resiliente*. Recuperado 30 de julio de 2021, de <https://www.innovateperu.gob.pe/landings/peru-resiliente/index.html>

Moghaddam, K. (2015). The ingredients of a success recipe: An exploratory study of diaspora opportunity entrepreneurship. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(2), 162-189.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/SAJGBR-08-2014-0058>

- Mukti, I. Y., Wibowo, A. P. W., & Galih, S. (2019). Lessons learned to increase the digital startups success rate. *Global Business and Management Research*, 11(1), 226-234. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2236131884?accountid=28391>
- Müller, C., Poandl, E. M., & Glinik, M. (2019). Developing a viable business model for start-ups at the gruendungsgarage. *Journal of Business Models*, 7(3), 47-56. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/developing-viable-business-model-start-ups-at/docview/2407766150/se-2?accountid=28391>
- Navarro, J., Suaznábar, C., Guaipatín, C., Bouskela, M., Arrunátegui, P., Jiménez, J., Cambiasso, E., Zappani, G., Reyna, P., Doig, S., & Cathles, A. (2011). *PERÚ, Proyecto de Innovación para la Competitividad (PE-L1068), Propuesta de Préstamo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Niculescu, G., Jinaru, A., & Cojocaru, F. (2014). Beyond lean startup towards integrated lean startup. *Analele Universitatii "Constantin Brancusi" Din Targu Jiu.Serie Litere Si Stiinte Sociale*, (4), 21-27. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1747343406?accountid=28391>
- OECD/Eurostat (2019). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, 4th Edition, The measurement of scientific, technological and innovation activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2010), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264080355-en>

- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2013). *Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región*. Estudios del Centro de Desarrollo, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264202320-es>
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2015). *Entrepreneurship at a Glance 2015*. OECD Publishing, París. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2015-en
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2016). *Startup América Latina 2016. Construyendo un futuro innovador*. OCDE Centro de Desarrollo. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf
- Pienaar, C., Van der Lingen, E., & Preis, E. (2019). A framework for successful new product development. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(3), 199-209. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.7166/30-3-2239>
- Ratzinger, D., Amess, K., Greenman, A., & Mosey, S. (2018). The impact of digital start-up founders' higher education on reaching equity investment milestones. *Journal of Technology Transfer*, 43(3), 760-778. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s10961-017-9627-3>
- Ries, E. (2008). *The lean startup*. Recuperado 21 de junio de 2020, de <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>
- Ries, R. (2012). The lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. *Journal of Product Innovation Management* 29(3), DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x
- Sandgren, M. (2014). When glass ceilings meet glass walls. *Kennedy School Review*, 14, 39-46. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1700330694?accountid=28391>

- Sekliuckiene, J., Vaitkiene, R., & Vainauskiene, V. (2018). Organizational learning in startup development and international growth. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 125.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.15678/EBER.2018.060407>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2017, septiembre). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/peru>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020, febrero). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*. Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/>
- Slávik, Š., Hagarová, R., Ljudvigová, I., & Zagoršek, B. (2019). Business model and team as preconditions of a start-up viability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1404-1427. doi:[http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.9770/jesi.2019.6.3\(25\)](http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.9770/jesi.2019.6.3(25))
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9): 1759–1769.
<http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stauffer, D. (2016). Personal innovativeness as a predictor of entrepreneurial value creation. *International Journal of Innovation Science*, 8(1), 4-26.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/IJIS-03-2016-001>
- Trimi, S., & Berbegal-mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Tvaronavičienė, M. (2016). Start-ups across the EU: If particular tendencies could be trace. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(3), 290-298.
doi:[http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.9770/jesi.2016.3.3\(6\)](http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.9770/jesi.2016.3.3(6))

Van, R. F., Van, W. M., & Eveleens, C. P. (2017). Network brokers or hit makers? Analyzing the influence of incubation on start-up investments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 605-629.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s11365-016-0416-5>

Viktoria, K. (2020). *How to build a minimum viable product (MVP)*. Ruby Garage.

Recuperado de <https://rubygarage.org/blog/how-to-build-a-minimum-viable-product>

Words, S. (2018). *What are minimum viable products? Atlas_Clever software, bespoke software that helps your business grow*. Recuperado de https://www.atlascode.com/wp-content/uploads/2018/08/Minimum_Viable_Products_AtlasCode.pdf

World Economic Forum (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics*. Davos: World Economic Forum.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Factores clave de Éxito de *Startups* con Proyectos Financiados por StartUp Perú y que se encuentran en estado finalizado", el cual está siendo conducido por Marisa León, Mery Vidal, Julio Vela y Carlos Dávila, bajo la supervisión de su asesora, la Dra. Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

- El motivo de la investigación es identificar los factores de éxito de las *startups* cuyos proyectos fueron financiados por StartUp Perú, para que puedan servir como guía para los nuevos emprendimientos de Innóvate Perú, y cuenten con procesos de lanzamiento más eficientes acompañados de una gestión eficaz de recursos.
- No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.
- No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

- Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 1 hora cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, mi experiencia laboral y administrativa, los motivos para emprender, alguna metodología usada, y sobre obstáculos que tuve que afrontar para empezar mi negocio y para hacerlo crecer. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.
- La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se grabará la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.
- El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre de los Investigadores

Nombre del Participante

POR FAVOR, CONFIRMAR SU ACEPTACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO O GOOGLE FORMS.

Apéndice B: Protocolo del Caso

- 1) Generalidades del estudio
 - a) Antecedentes del estudio
 - b) Objetivos del estudio y preguntas de investigación
 - c) Marco teórico
 - d) Rol de protocolo de investigación
- 2) Procedimientos de campo
 - a) Datos de los emprendedores a entrevistar
 - b) Preguntas de clasificación
 - c) Invitación para la entrevista
 - d) Carta de consentimiento del entrevistado
 - e) Calendario de las entrevistas
 - f) Documentos disponibles antes de la entrevista
- 3) Preguntas del estudio
 - a) Guía de la entrevista
- 4) Reporte del estudio
 - a) Datos generales de las entrevistas realizadas
 - b) Formato de consentimiento con la aprobación del entrevistado
 - c) Documentos obtenidos durante la entrevista
 - d) Formato de notas de entrevista
 - e) Transcripción de la entrevista
 - f) Reporte de la investigación

Apéndice C: Guía de la Entrevista

Grupo de Factores	Clasificación	Preguntas
Individuales	Experiencia previa Profesional	<p>¿Cuál es tu universidad de procedencia?</p> <p>¿Qué carrera estudiaste?</p> <p>¿Cuántos años de experiencia laboral tienes? De esos años, ¿Cuántos han sido en puestos de jefatura y/o de gerencia?</p> <p>¿En qué industrias has trabajado?</p> <p>¿Cuántas personas has tenido a cargo?</p> <p>¿Tomaste decisiones estratégicas en alguna de las empresas en las que laboraste?</p>
	Experiencia previa en la Implementación de Startups	<p>¿Has implementado ideas de negocios anteriormente o startups? ¿Cuántas?</p>
	Red de Contactos	<p>¿Consideras importante tener una amplia red de contactos?</p> <p>¿Contaban con una amplia red de contactos al iniciar tu emprendimiento?</p> <p>¿En este tiempo has podido desarrollar redes de contacto que te han ayudado a avanzar con tu emprendimiento o te permitirá hacer crecer más tu emprendimiento?</p>
	Talento del Líder Emprendedor	<p>¿Te consideras una persona innovadora?</p> <p>¿Cómo has usado la innovación para tu emprendimiento?</p> <p>¿Qué características crees que debe tener un líder? De esas características, ¿cuáles posees tú, y en cuáles podrías mejorar?</p> <p>¿Pides algún <i>feedback</i> a tu equipo sobre tu liderazgo? ¿Cómo?</p>
Organizacionales	Análisis de mercado	<p>¿Cómo nació tu idea de negocio?</p> <p>¿Hiciste una investigación de mercado antes de lanzar tu startup?</p> <p>¿Qué herramientas usaste para el estudio de mercado, encuestas, redes sociales, etc.?</p> <p>¿Requeriste de alguna alianza para empezar tu emprendimiento?</p> <p>¿Crees que tener alianzas afecta positiva o negativamente el manejo de tu emprendimiento?</p> <p>¿Qué tan fácil o difícil ha sido establecer alianzas, de ser necesarias, para sacar adelante tu emprendimiento? Cuéntanos tu experiencia.</p>
	Financiamiento	<p>¿Tenías los medios para emprender tu negocio?</p> <p>¿Quiénes te patrocinaron o fueron tus financiadores?</p> <p>¿Qué procesos tuviste que seguir (si hubo alguno) para conseguir el financiamiento inicial y/o posterior?</p> <p>¿El monto conseguido fue el esperado?</p> <p>¿Qué tan complicado fue conseguir financiamiento?</p>
	Rápida reacción para adaptarse a los cambios	<p>¿Qué tan fácil o difícil se te hace adaptarte a los cambios?</p> <p>¿Has tenido que cambiar tu idea de negocio por algún cambio en el mercado o entorno?</p> <p>¿Para cumplir con tus inversionistas, tuviste que hacer algún cambio en tu plan de negocio?</p> <p>¿Has tenido algún conflicto por diferencias de intereses con algún inversionista? ¿Cómo lo manejaste?</p>
	Tener el equipo adecuado	<p>¿Cuántas personas integran tu equipo de trabajo?</p> <p>¿Tu grupo de trabajo es homogéneo?</p> <p>¿Cuál es la distribución de hombres y mujeres en tu equipo?</p> <p>¿Sientes que tu grupo de trabajo está comprometido con tu startup?</p> <p>¿Utilizas algún sistema o método para escoger a las personas para formar tu equipo de trabajo?</p> <p>¿Tienes alguna preferencia de características en cuanto a los candidatos para formar tu equipo de trabajo?</p> <p>¿Qué habilidades tienes que te permiten trabajar en grupo o en equipo?</p> <p>¿Tomas decisiones por tu cuenta o consultas primero a tu equipo?</p>
Metodológicos	Metodología	<p>¿Usaste algún método o metodología para ejecutar tu plan de negocios? ¿Cuál fue?</p> <p>¿Recibiste alguna capacitación u apoyo externo para implementar algún método?</p> <p>¿Qué tan efectivo fue el método que empleaste? ¿Tuviste que usar más de uno?</p>
	Uso de MVP	<p>¿Existía o existe un producto parecido al tuyo?</p> <p>¿Desarrollaste un PMV o lanzaste tu producto final desde el principio?</p> <p>¿Cuántas iteraciones hiciste a tu producto, si hubo alguno, antes de quedarte con el producto final?</p> <p>¿Qué tan grande fue tu muestra para obtener el <i>feedback</i> necesario?</p> <p>¿Cómo se diferencia tu producto del resto? ¿Qué lo hace especial?</p> <p>¿Cuál crees que serían algunas características innovadoras de tu producto?</p>

Apéndice D: Formato de Notas de Campo

Formato de Notas de Campo

Información General:

Fecha de la entrevista:

Hora de inicio:

Hora de fin:

Nombre del emprendedor:

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistador:

Notas descriptivas:

1. Registrar todo lo que se puede
recordar sobre la entrevista

2. Registrar eventos particulares

3. Registrar la secuencia y
duración de los acontecimientos y
conversaciones

Comentario del investigador:

Comentario personal del investigador como ideas,
impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)

Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones,
preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor &
Bogdan, 1984, p. 83)

Firma del investigador

Apéndice E: Formato de Notas de la Entrevista

Formato de Notas de Entrevista

Información General:

Fecha de la entrevista:

Hora de inicio:

Hora de fin:

Nombre del emprendedor:

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistador:

Comentario del investigador:

Notas descriptivas:

1. Retrato del entrevistado

Comentario personal del investigador como ideas,
impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)

2. Reconstrucción del diálogo

Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones,

3. Registro de eventos particulares

preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor &
Bogdan, 1984, p. 83)

Firma del investigador
